

Landet lagom i 2000-talet.
Arbete, lärande och socialt ansvar i po-
litik och praktik

Niklas Jambrén och Jessica Lindvert

Landet lagom i 2000-talet.

Arbete, lärande och socialt ansvar i politik och praktik

Niklas Jambren och Jessica Lindvert

Score rapportserie 2005:4

ISBN 91-89658-32-9

ISSN 1404-5052

Landet lagom i 2000-talet

Arbete, lärande och socialt ansvar i politik och praktik

Niklas Jambrén och Jessica Lindvert

SCORE

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor

106 91 Stockholm

<u>LANDET LAGOM I 2000-TALET. ARBETE, LÄRANDE OCH SOCIALT ANSVAR I POLITIK OCH PRAKTIK</u>	5
<u>FÖRORD</u>	5
<u>1. KOMPETENSFÖRSÖRJNING ELLER MÄNSKLIG FÖRMÅGA?</u>	6
<u>LEVNADSPROCESSER OCH VERKLIGA MÖJLIGHETER</u>	7
<u>2. DET LIVSLÅNGA LÄRANDET OCH DESS INSTITUTIONELLA UTMANINGAR</u>	10
<u>SVERIGE – ETT EXEMPEL PÅ FÖRENADE AMBITIONER</u>	10
<u>EN POLITISK PROBLEMATIK</u>	12
<u>EN STYRNINGSPROBLEMATIK</u>	14
<u>EN ARBETSORGANISATORISK PROBLEMATIK</u>	18
<u>3. ARBETSVILLKOR INOM FORDONSINDUSTRIN</u>	23
<u>GÖTEBORGSREGIONEN</u>	23
<u>SVENSK FORDONSINDUSTRI</u>	24
<u>MINSKAD DETALJSTYRNING OCH ÖKAT MEDARBETARANSVAR</u>	27
<u>FLEXIBLA FÖRETAG</u>	31
<u>ATT INTE RIKTIGT HÄNGA MED</u>	32
<u>OCH ATT VILJA MER</u>	35
<u>SKOMAKARE, BLIV VID DIN LÄST!</u>	41
<u>4. VEM HAR EN FRAMTID INOM FORDONSINDUSTRIN?</u>	43
<u>VEM REKRYTERAS?</u>	43
<u>VEM PASSAR IN?</u>	45
<u>ARBETSTIDER OCH FAMILJELIV</u>	46
<u>FÖRÄLDRALEDIGHET OCH EKONOMISK KOMPENSATION</u>	49
<u>5. ANDRA SPELREGLER FÖR TJÄNSTEMÄNNEN</u>	53
<u>REKRYTERINGSFÖRFARANDE</u>	53
<u>KOMPETENSUTVECKLING SOM SJÄLVKLAR DEL AV ARBETET</u>	53
<u>KARRIÄRUTVECKLING</u>	55
<u>6. ARBETSVILLKOR INOM POLISEN</u>	59
<u>ARBETSORGANISATIONER OCH PERSONALKATEGORIER</u>	59
<u>TEORETISKA OCH FYSISKA MINIMIKRAV</u>	61
<u>PERSONLIGA EGENSKAPER, PERSONKEMI</u>	62
<u>TRYGGHET I ANSTÄLLNINGEN</u>	63
<u>OMÖJLIGA ARBETSTIDER – ETT PROBLEM INOM IGV</u>	64
<u>ATT HA ANDRA FÖRPLIKTELSE</u>	65
<u>KARRIÄRUTVECKLING</u>	67
<u>7. MÄNSKLIG FÖRMÅGA I ARBETSLIVET</u>	70
<u>SÄGA, VARA, GÖRA</u>	71
<u>INTRÅDET</u>	72
<u>ANDRA FÖRPLIKTELSE</u>	72
<u>ATT ACCEPTERA EN ARBETSMILJÖ GENOMSYRAD AV MANLIGHET</u>	73
<u>NYA OCH NYGAMLA STYRFORMER FÖR LÄRANDE OCH SOCIALT ANSVAR</u>	74
<u>BILAGA 1. ARBETSPLATSORGANISATIONER I STUDIEN</u>	76
<u>BILAGA 2. OM INTERVJUERNA</u>	78
<u>BILAGA 3. FRÅGEFORMULÄR LEDNING OCH FACKLIGA REPRESENTANTER</u>	79
<u>BILAGA 4. FRÅGEFORMULÄR ANSTÄLLDA</u>	83

REFERENSER..... 86

Landet lagom i 2000-talet. Arbete, lärande och socialt ansvar i politik och praktik

Förord

I fokus för denna studie står det kunskapsintensiva arbetslivet, dess utmaningar av etablerade samhällsinstitutioner och de villkor som människor på dagens arbetsplatser lever under. Utifrån ett individperspektiv handlar det om möjligheterna att kvalificera sig inför arbetslivet, att upprätthålla sin position, att söka nya vägar samt att kombinera arbete och privatliv. Jessica Lindvert har skrivit det inledande och det avslutande kapitlet. Niklas Jambrén och Jessica Lindvert svarar gemensamt för innehållet i övriga kapitel. Den institutionella delstudien har genomförts med finansiellt stöd från Vetenskapsrådet (forskningsprojektet *Förmågans politik och praktik*) samt Riksbankens Jubileumsfond (forskningsprogrammet *Den nya regleringen*). Rapportens empiriska design har utarbetats tillsammans med forskare från ytterligare sex europeiska nationer i det EU-finansierade forskningsprogrammet *Social Dialogue, Employment and Territories. Towards a European Politics of Capabilities* (EUROCAP).¹ För att underlätta jämförelser länderna emellan har fokus riktats mot en gemensam bransch, *fordonsindustrin*. Som jämförande sektor inom Sverige har den svenska forskargruppen studerat den svenska *polisverksamheten*. Vidare har en *specifik region* inom varje nation stått i fokus, i det svenska fallet Göteborgsregionen. För att möjliggöra en jämförelse med Scania i Frankrike ingår dessutom Scania i Södertälje. Deltagarna i det svenska forskarlaget (som förutom ovannämnda personer är Christina Garsten och Renita Thedvall) riktar här ett stort tack till alla intervjupersoner som generöst bidragit med sin tid och sitt engagemang. Eventuella missförstånd och feltolkningar svarar studiens författare för.

¹ För mer information om EUROCAP se: <http://www.idhe.ens-cachan.fr/Eurocap/index.html>

1. Kompetensförsörjning eller mänsklig förmåga?

Den framtida kompetensförsörjningen lyfts idag fram i EUs policy riktlinjer som en av de viktigaste komponenterna för att upprätthålla företags, sektorer och regioners ekonomiska konkurrenskraft. I en allt mer internationaliserad ekonomi förväntas europeiska stater konkurrera med spetskompetens och kvalitet samtidigt som den mer traditionella industriproduktionen flyttar till länder med lägre lönekrav. Anställbarhet (employability) har här kommit att bli ett nyckelbegrepp för att mobilisera den europeiska arbetskraften. Begreppet avspeglar de förväntningar som idag ställs på den enskilde medborgaren att göra sig själv attraktiv på arbetsmarknaden (Brown m fl 2001; Serrano 2000, Garsten & Jacobsson 2004). Betoningen på anställbarhet signalerar en förändring i synen på människans aktivitet på arbetsmarknaden och i arbetslivet, från en livslång *anställning* till en livslång *anställbarhet* (Garsten & Jacobsson 2004:275). Här kan skönjas en utveckling från ett *statiskt ideal*, där lediga tjänster och arbetskraft i ett initialt skede matchas och där den anställde därefter förväntas upprätthålla sin ställning inom en eller ett fåtal arbetsplatser under sin livstid, till en *processororienterad* förståelse med fokus på individens fortlöpande anpassningsförmåga, tillgång till lärande och utvecklingspotential under hela arbetslivet.

I europeisk policydebatt diskuteras vanligtvis tillgången till arbete, lärande och kompetensutveckling som en makroekonomisk fråga om potentiell tillväxt. Debatten tar sin utgångspunkt i arbetsmarknadens funktionssätt och förs framförallt av nationalekonomer i termer av kompetensförsörjning, konkurrenskraft, matchning, arbetskraftsbehov, arbetskraft som bytesvara. Mindre intresse riktas mot vilken betydelse en meningsfull, självvald och utvecklande sysselsättning kan ha för den enskildes känsla av trygghet, kreativitet och möjlighet att forma sitt liv, och mot kopplingen mellan sådana individuella förmågor och ekonomisk tillväxt.

Även om begreppen nationell kompetensförsörjning och individuell mänsklig förmåga används i olika sammanhang belyser de till stora delar samma fenomen. Ekonomen Amartya Sen (som framförallt är känd för sin forskning om fattigdom i utvecklingsländer och för sitt inflytande över FN:s kriterier för att mäta välbefinnande) har utvecklat en ekonomisk ansats som just tar den enskilda människans behov av trygghet, stöd, självförverkligande, reella valmöjligheter och välbefinnande i beaktande. Utifrån begreppet *capabilities* (mänskliga förmågor) har Sen (1982; 1988; 1997) kritiserat rådande nationalekonomiska makromodeller för dess begränsade syn på ekonomisk tillväxt – utan koppling till vad den enskilde verkligen kan företa sig, och vad den enskilda människan upplever som meningsfull aktivitet. Med sin *capabilityansats* har Sen banat väg för en alternativ

nationalekonomisk ansats om ekonomisk utveckling som förklaras stå i samklang med en strävan om ökad jämlikhet.

Samtidigt ställer sig Sen kritisk till den moderna politiska rättviseteorins fokus på mänskliga *resurser* (jfr Rawls 1971). Sen menar att en rättvisepincip som baseras på tilldelningen av resurser inte är tillräcklig eftersom medborgarnas förutsättningar *att tillgodogöra sig* resurser i grunden är väldigt olika (se även Nussbaum & Sen 1993; Nussbaum 2000; Nussbaum 2002). Istället riktar han fokus mot människors *förmåga att omvandla resurser* till verklig förmåga. Denna förmåga är enligt Sen det relevanta måttet på välbefinnande, inte de resurser som samhället kan erbjuda. Begreppet förmågor står här för de alternativa kombinationer av funktioner som en person kan uppnå. Centralt i resonemanget är också möjligheten att kunna avstå att utnyttja de möjligheter som erbjuds, Sen gör t ex skillnad på att fasta och att svälta, det ena är självvalt, det andra inte. I Sens resonemang sätts den *faktiska* tillgängligheten till resurser i fokus snarare än resurserna som sådana. Istället för att fråga människor hur nöjda de är med tillvaron eller vilka resurser de formellt har tillgång till tar en sådan analys avstamp i faktiska möjligheter, vad människor faktiskt kan *göra* eller *vara* i olika skeenden i sina liv.

Levnadsprocesser och verkliga möjligheter

Vad kan då Sens teoretiska resonemang som hittills framförallt använts i analyser av utvecklingsländer tillföra en analys om villkor på arbetsmarknaden i en av världens mest utvecklade välfärdsstater? Här vill vi inledningsvis poängtera det teoretiska bidraget i Sens situationella ansats till välfärdsforskningen. Vi menar att ansatsen blottlägger två analytiska dimensioner som knappast är möjliga att fånga med de metoder som dominerar dagens välfärdsforskning, dvs surveyanalysen (kvantitativa studier om individers tillgång till resurser i olika avseenden) och policyanalysen (studier på institutionell nivå). För det första lämnar dessa litet utrymme för att undersöka vilka olika *kombinationer* av resurser som människor faktiskt behöver ha tillgång till för att kunna omvandla formella resurser till verkliga förmågor (*conversion factors*, utväxlingsfaktorer med Sens språkbruk). För det andra har få försök gjorts att överföra den historieinstitutionella analysens processorienterade fokus på individers agerande. Vi menar att människors verkliga förmåga att *vara* och att *göra* – precis som institutioner – måste ses i ljuset av tidigare vägval och förväntningar på framtiden (jfr Goodin 1999; Hall 2003). Vi närmar oss området dels genom att analysera de arbetslivsrelaterade utmaningar som idag finns på *institutionell* nivå, dels genom en *situationell* analys av individers vägval inom ett antal konkreta företag och sektorer. Vi tror att det är först i

en närmare analys av en specifik lokal, politisk och kulturell kontext som vi mera precist kan identifiera och förstå resursernas betydelse och hur de omsätts i praktik. Vårt teoretiska fokus riktas härmed mot relationen mellan institutioner och individers beteende i arbetslivet.

Empiriskt inriktas vår studie mot tillgången till *livslångt lärande för alla* i termer av att få en ny chans, att lära om, att lära mer under olika skeden i livet. Tesen vi arbetar med är att livslångt lärande för alla är ett nyckelområde i diskussionen om det kunskapsintensiva arbetslivets förutsättningar, varigenom människors behov av social trygghet i allt högre grad kan förenas med faktiska möjligheter till självförverkligande. I och med framväxten av en kunskapsbaserad ekonomi blir dessa aspekter – social trygghet och kompetensutveckling – i stora delar två sidor av samma mynt. Alltjämt kvarstår frågan om och hur det är möjligt att denna lärandelogik inte endast förebehålls de redan resursstarka, de som redan lärt sig hur man lär om. Detta är vårt huvudsakliga fokus.

I kapitel 2 diskuteras vad en analys av det svenska sammanhanget kan tillföra forskningsdebatten. Därefter problematiseras de institutionella utmaningar som dagens svenska välfärdssystem står inför i termer av en politisk problematik, en styrningsproblematik och en arbetsorganisatorisk problematik. I kapitel 3 och framåt utvecklar vi diskussionen utifrån fallstudier av enskilda arbetsorganisationer om människors uppfattningar om sina möjligheter i arbetslivet där vi ringar in ett antal kritiska övergångar i livsförloppen. Vi undersöker de villkor som ställs på att *kvalificera sig inför* arbetslivet till att *upprätthålla den kompetens* som krävs alternativt att *söka sig vidare* till andra arbetsuppgifter samt *kombinera arbete med familjeförpliktelser* (se intervjuguide bilaga 3 och 4).

Analysen av arbetsplatserna bygger på sammanlagt ca 90 semistrukturerade intervjuer med anställda, ledning, fackliga aktörer samt lokala arbetsmarknadspolitiska aktörer. Vi undersöker tre arbetsplatser inom fordonsindustrin, Scania AB i Södertälje och Volvo Lastvagnar AB och Plastal AB i Göteborg (se vidare bilaga 1). Dessutom genomförs intervjuer med ledningen inom tre organisationer inom fordonsindustrin; det GM-ägda SAAB Automobile och Volvo Cars Uddevalla samt den amerikanska underleverantören Lear. Fordonsindustrin är en konkurrenskänslig sektor som är känslig för förändringar i internationell ekonomin. Som jämförande sektor undersöks villkoren bland anställda inom åtta arbetsplatser inom polisen, en icke-konkurrensutsatt offentlig sektor. Både fordonsbranschen och polisen är väletablerade arbetsplatser inom svenskt arbetsliv sedan lång tid tillbaka. Arbetsplatserna täcker in villkor för både låg- och högutbildade. De är dessutom båda traditionella manliga arbetsplatser. Sektorerna har

tidigare kartlagts ur ett genusperspektiv i ett nordiskt jämförande forskningsprogram om arbetsliv och familjeliv (Näsman 1997).

2. Det livslånga lärandet och dess institutionella utmaningar

Sverige – ett exempel på förenade ambitioner

Intresserar man sig för dynamiken mellan ekonomisk tillväxt och mänsklig förmåga ter sig Sverige som ett intressant fall i två huvudsakliga avseenden. För det första har Sverige internationellt betraktats som en förebild när det gäller mänsklig förmåga i arbetslivet. Här finns en lång tradition av att bereda medborgarna möjlighet till livslångt lärande, bland annat i form av folkhögskolor, Komvux, Studieförbundens verksamhet och arbetsmarknadsutbildning. Dessutom finns sedan 1970-talet förmånliga studielån, kostnadsfri universitetsutbildning, rätt till tjänstledighet för studier, en starkt subventionerad och väl utbyggd barnomsorg som inte bara förvärvsarbetande utan även arbetslösa och studerande föräldrar har tillgång till. Omfattande politiska åtgärdsprogram har också initierats för att bereda ”arbete åt alla”. Här åsyftar vi framförallt underlättande insatser för kvinnor samt personer med psykiska och fysiska funktionshinder under 1960- och 1970-talet för att delta i arbetslivet. Ambitionen att ge medborgarna möjlighet att forma sina liv kommer kanske allra tydligast till uttryck genom att Sverige som första land i världen 1965 antog ILO:s konvention 122 om att i ”såväl samhällets som den enskildes intresse åstadkomma och bevara full, produktiv och *fritt vald* sysselsättning” (Ohlsson & Olofsson 1998; Furåker & Blomsterberg 2002).

För det andra utmärker sig Sverige som ett land som under 1900-talets senare hälft haft ambitioner att bedriva en politik som förenar kraven på ekonomisk tillväxt med kraven på social trygghet. Historiskt kan ambitionerna föras tillbaka på den svenska modellen som sammanför centrala ekonomiska och politiska målsättningar i en gemensam teoretisk ram, inom vilken aktiv arbetsmarknadspolitik spelat en avgörande roll.² Svensk ekonomisk politik har varit baserad (tillsammans med övriga nordiska länder) på en *institutionell* eller *interventionistisk* modell. I denna ansats har social trygghet setts som en förutsättning för ekonomisk utveckling. Samhällets anpassning till ekonomiska förändringar antas här bäst ske genom att arbetstagarna upplever ett visst mått av social trygghet. Modellen står i bjärt kontrast mot den *neoklassiska* modellen som grundas på den fria marknadens primat. Här antas arbetskraftens anpassning till förändrade ekonomiska villkor istället gynnas av att arbetstagarna erfar en viss *otrygghet* på arbetsmarknaden. I länder vars arbetsmarknadspolitik

² Den svenska typen av arbetsmarknadspolitik som del av näringspolitiken kom som allra tydligast till uttryck i det politisk-ekonomiska handlingsprogram som LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner utvecklades på initiativ från arbetsmarknadens parter och socialdemokraterna från slutet av 1940-talet och framåt.

tydligare är influerad av neoklassisk ekonomisk teori (dvs liberala och konservativa välfärdsstater) har arbetsmarknadspolitiken haft en tydligare socialpolitisk tonvikt och är vanligtvis strikt åtskild från den ekonomiska politiken (se t ex van der Berg m fl 1997; Wadensjö 1998; Rothstein & Bergström 1999).

Samtidigt som individuell trygghet varit en central komponent i den svenska modellen har modellen rymt ett mindre försonande drag för enskilda företag. En central komponent har bestått i att påskynda den pågående strukturomvandlingen genom den ”solidariska lönepolitiken”. Här har funnits en omfattande villighet att genomföra långtgående struktur-rationaliseringar. Principen om att alla anställda med samma arbetsuppgifter skulle ges lika lön oavsett lönsamheten hos de enskilda företagen bidrog till att snabbare tränga ut ineffektiva företag från marknaden. Principen baserades i sin tur möjligheten att flytta eller omskola arbetare från lågproduktiva branscher och regioner till mer framgångsrika. Därför kom det sociala skyddsnetet för enskilda arbetstagare att formas utifrån dessa rörlighetskriterier (Ohlsson & Olofsson 1998).

Metaforen *vingarnas trygghet* brukar i arbetsmarknadssammanhang användas för att förmedla det svenska idealet om människans villkor i arbetslivet. Den enskilde individens trygghet skulle knytas till *arbetsmarknaden* (i form av flyttbidrag, arbetsmarknadsutbildning, omskolningsmöjligheter) snarare än till en viss *anställning* (snäckskalets trygghet, vilket infördes med LAS, LSA och MBL).³ Den aktiva och preventiva svenska hållningen sammanfattas med *arbetslinjen* (numera arbets- och kompetenslinjen). Om en arbetslös person saknat möjlighet att få ett arbete skall personen erbjudas utbildning eller andra relevanta åtgärder som förstärker framtida möjligheter till anställning. Ingen skall ”lämnas i fred”. Samhället skall göra sitt yttersta för att motverka att en grupp människor hamnar vid sidan av arbetslivet under långa perioder (se tex prop 1999/2000:98). Istället för passivt kontantstöd skall arbetslösa erbjudas stöd från arbetsförmedling, utbildningsåtgärder och rörlighetsstöd.

Arbetslinjen hävdas än idag, vilket vi menar särskilt kommit till uttryck under den svåra arbetsmarknadskrisen under 1990-talet då ansvariga politiska aktörer trots statsfinansiella problem valde att hålla kvar människor i arbetsmarknadspolitiska åtgärdsprogram även när kvaliteten betraktades som ytterst undermålig. Trots bristerna ansåg sig ansvariga aktörer i efterhand ha lyckats med det viktigaste, att motverka en permanent utslagning och utbredd acceptans för arbetslöshet som livsstil (se t ex prop

³ På engelska görs en åtskillnad mellan ”job security” och ”employment security” (Garsten & Jacobsson 2004).

1999/2000:98; *Arbetsmarknadspolitik i förändring* 1998; Bernhardsson & Danielsson 1998). Ambitionen att erbjuda samhällsliga resurser för att stärka den enskildes position på arbetsmarknaden synliggörs även i hur begreppet anställningsbar används på ”arbetsmarknadssvenska”. Innebörden i svenskans *anställningsbar* (eller ”rusta den enskilde för arbetsmarknaden” som det uttryckts bland svenska arbetsförmedlare) skiljer sig i vissa avgörande delar från EU-diskursens *employability*. Intervjuer visar att här åsyftas inte enbart omgivningens krav på individen. Även individens krav på omgivningen i form av arbets- och utbildningsmöjligheter inkluderas. En annan skillnad finns i att *employability* signalerar ökat individuellt risktagande och ökad flexibilitet, samtidigt som svenskans *anställningsbar* associerats med social trygghet, livslångt lärande och bättre arbetsvillkor för arbetslösa. Ytterligare en skillnad är att svenskans *anställningsbar* framförallt fokuserar på mobiliseringen av arbetslösa, medan *employability* inriktas på att stärka såväl den arbetslösa som sysselsatta arbetskraftens kompetens i arbetslivet (Lindvert 2005; jfr Garsten & Jacobsson 2004). Mot bakgrund av det svenska politisk-ekonomiska sammanhanget vågar vi påstå att om det någonstans funnits förutsättning för ett arbetsliv som ger utrymme för mänskliga förmågor i Sens bemärkelse är det här.

En politisk problematik

Samtidigt innebär framväxten av en kunskapsintensiv ekonomi en betydande utmaning för Sverige. En första typ av utmaning som det livslånga lärandets politik bereder de etablerade samhällsinstitutionerna på arbetsmarknadsområdet berör legitimiteten hos medborgarna. Här ställs ett socialdemokratiskt omhuldande ideal om ett samhälle som erbjuder ett socialt skyddsnet för alla mot en stratifierad verklighet där två styrsystem utvecklas parallellt, ett för människor som redan har resurser att lära och att lära om, och ett för dem som saknar denna förmåga.

I Sverige baseras sociala trygghetsfunktioner på en kombination av generella medborgerliga rättigheter och socialförsäkringar som man kvalificerar sig till genom lönearbete. Med en generell välfärdspolitik avses något förenklat att ”service och ekonomiska förmåner är avsedda att täcka i princip *hela* befolkningen i dess olika livsskeden efter någorlunda *enhetliga* regler.”(Rothstein 1994:26). Lönearbetet har en särskilt central roll i socialdemokratiska staters välfärdssystem. Den enskilda individens tillgång till föräldraförsäkring, sjukförsäkring och pension är tydligare än i många andra länder knuten till prestationer i arbetslivet.

De svenska trygghetsfunktionerna är modellerade på en homogen befolkning med liten variation i levnadsförlopp. Men i praktiken sker en långsam bortvittring av många av förutsättningarna för en sådan generell

organisation. Vi möter idag en heterogen befolkning med multipla identiteter. Flertalet forskare har också uppmärksammat de påfrestningar som de rådande styrsystemen utsätts för i takt med en ökad variation i levnadsförloppen. Två parallella välfärdssystem växer fram i praktiken, ett för merparten av de anställda dvs kärnarbetskraften, eller de fast anställda som även fortsättningsvis har ett gott skydd i socialförsäkringar, en omfattande anställningstrygghet, goda möjligheter till avancemang och ett annat för människor som lever under svåra omständigheter vars villkor utgörs av det motsatta (Aronsson m fl 2000, Brulin & Nilsson 1995; jfr Marklund & Svallfors 1987).

Tudelning slår igenom även inom den arbetsmarknadspolitiska arsenalen där offentliga aktörer idag tar ett större ansvar för marginalgruppernas styrsystem, medan en bredare flora av aktörer orienterar sig mot starkare grupper. Här finns idag å ena sidan privata arbetsförmedlingar som inriktar sig på ”jobb-redo” grupper, och å andra sidan den offentliga arbetsförmedlingen som i huvudsak är orienterad mot att stärka de svagaste. När det gäller arbetsmarknadsutbildningen bedrivs på motsvarande sätt en kvalificerad efterfrågestyrd utbildning i samverkan med arbetsgivare och privata och offentliga utbildare för resursstarka grupper, medan utförsäkringsgarantin och grundläggande förberedande kurser står till buds för samhällets marginalgrupper (Lindvert 2005). Flera bedömare, såväl forskare som politiska aktörer, pekar på en ökad uppdelning av den svenska arbetskraften i en högre utbildad grupp som genom återkommande kompetensutveckling ytterligare förbättrar sina kunskaper, och en lägre utbildad grupp vars kompetens föråldras. Kärnarbetskraften förstärker sina positioner samtidigt som de med svag anknytning till arbetsmarknaden försvagats (LO 2001:8; *Lärande i arbetslivet* 2002:25; Lundgren 1996; *Social rapport 2001* 2001:48; Ds 2002:47 s. 169).

Trots de uppenbara förändringarna i de reella välfärdssystemen ligger det politiska målet om att kombinera det ekonomiskt nödvändiga med det socialt angelägna ligger fast (om än med en något tydligare betoning på tillväxt). I 2003 års arbetsmarknadspolitiska proposition förklaras att arbetsmarknadspolitiken skall bidra till ”tillväxt, sysselsättning och ett konkurrenskraftigt näringsliv samt skapa förutsättningar för flexibilitet, trygghet och delaktighet i arbetslivet.”(Prop. 2002/03:44). Arbetsmarknadspolitiken skall även fortsättningsvis bibehålla sin dubbla – men alltså universella – ansats. Den skall inte enbart inriktas på de allra svagaste på arbetsmarknaden, men inte heller vara en renodlad efterfrågestyrd politik för att snabbt sätta de som står längst fram i arbetslöshetskön i arbete, utan avser förena målet om tillväxt med målet om social trygghet. Uthålligheten i konceptet illustreras därtill av att kombinationen av tillväxt-

och trygghetsbaserad arbetsmarknadspolitik marknadsförs som en svensk exportprodukt i EU:s sysselsättningspolitik. Den svenska arbetsmarknadspolitikens legitimitet vilar med andra ord på en generell ambition.

Diskrepansen mellan vad man *säger* och vad man *gör* eller om man så vill spänningen mellan den generella välfärdsstatens omhuldande retorik och de alltmer stratifierade åtgärdsprogrammen där vissa gruppers skydd kraftigt försvagats må kanske inte vara en unik företeelse i organiseringen av politik (jfr Brunsson 1989:33f). Men det bör påpekas att de frågor som regleras på området sannolikt är av stor relevans för legitimiteten för en generell välfärdspolitik. Välfärdsforskning visar att människors ställning på arbetsmarknaden är den enskilda faktor som allra mest förklarar uppkomsten av social utsatthet, fattigdom och marginalisering, och därför bör denna utveckling tas på särskilt stort allvar (*Social rapport 2001* 2001).

En styrningsproblematik

En angränsande problematik har att göra med den administrativa räckvidden för etablerade styrformer. Här menar vi att det livslånga lärandet ställer krav på decentraliserade styrformer där initiativkraften och ansvaret för utveckling i hög grad finns i dynamiken mellan den aktuella yrkesbranschen, den lokala arbetsplatsen och den enskilde individens behov i relation till statliga, regionala och lokala initiativ. Området är en direkt utmaning av etablerade styrformer inom svensk arbetsmarknad i två huvudsakliga hänseenden, dels *territoriellt* genom att makten och ansvaret för relationerna på arbetsmarknaden varit starkt centraliserad, dels *sektoriellt* genom att arbetsmarknadspolitikerna varit inriktad på gruppen arbetslösa medan politiska instrument på närliggande sakområden (här har vi framförallt människors villkor i arbetslivet i åtanke) varit svaga.

För att börja med den territoriella problematiken förankrades och administrerades tidigare beslutsfattandet på arbetsmarknaden i centrala överenskommelser mellan stat, SAF och LO (och till viss del även med Saco och TCO). Staten har varit huvudaktör i sakfrågor som knyter an till den aktiva arbetsmarknadspolitikerna (där arbetsgivarna och fackföreningarna framförallt har medverkat i myndighetsstyrelser och statliga utredningar). Inom andra delar av arbetsmarknadsområdet har staten låtit företrädare för arbetsgivar- och arbetstagsidan träffa avtal utan statlig inblandning. Än idag sluter arbetsgivar- och fackföreningsorganisationer avtal utan statlig inblandning beträffande löner, arbetsorganisation, arbetsmiljö, arbetarskydd och företagshälsovård.

En gynnsam förändring när det gäller det livslånga lärandets organisationsformer kan skönjas i att de centraliserade korporativa styrformerna gradvis minskat i betydelse sedan 1970-talet. Idag har makten över

arbetsmarknaden i hög grad förflyttats till bransch- och lokal nivå (Kjellberg 1992, Rothstein & Bergström 1999; Forsberg 2000). SAF har idag tillsammans med Industriförbundet bildat Svenskt Näringsliv, en arbetsgivarorganisation som är orienterad mot opinionsbildning snarare än treparts-samverkan. I brist på motpart har även fackföreningarnas roll förändrats. Fortfarande organiseras arbetskraften i tre övergripande nationella sammanslutningar, arbetare (LO), tjänstemän (TCO) och akademiker (Saco), men även här har uppgiften förändrats, treparts-samverkan har i många delar bytts ut i opinionsbildade uppgifter, avtalsförhandlingarna sker på bransch-nivå, och de lokala fackliga ombudens uppgifter håller på att omformas. Kompetensutvecklingsområdet är dock fortfarande utvecklat inom det fackliga kollektivet (Intervju Renée Andersson LO Centralt, 030305, Anders Nilsson LO Göteborg, 040405 se även Huzzard 2003). Så här skriver Christian Berggren och Göran Brulin om de fackliga organens nya roll:

Framtidens svåra uppgifter för de fackliga organisationerna handlar om att försäkra medlemmarna om deltagande i den lokala och regionala näringslivsutvecklingen inte minst vid nedläggningar och omställningar vid arbetsplatserna. Att bli aktiv partner i regional näringslivsutveckling innebär nya roller för de fackliga organisationernas avdelningar. Det innebär att gå ifrån att vara administratör, avtalspolis och kurator till att bli en spindel i lokala och regionala utvecklingsnät, att bli delägare i utvecklingsorganisationer, att samverka med högskolor och forskningsinstitut och att samarbeta med företagen i utvecklingsfrågor (Berggren & Brulin 2002:52).

Även om arbetsmarknadsrelationerna försvagats generellt har en förstärkning av arbetstagarnas sociala skydd skett inom vissa sektorer inom arbetslivet. I slutet av 1990-talet sjuöskades en ny samförståndslösning inom industrisektorn mellan arbetsgivare och anställda. Det så kallade Industriavtalet är ett ramavtal som slöts 1997 (och förnyades 2000) och har bidragit till en stabilare förhandlings- och löneutveckling. Parterna består av ett tjugotal arbetsgivarförbund och fackliga organisationer och täcker i stora drag hela den konkurrensutsatta sektorn i svensk ekonomi.

Om vi lämnar arbetsmarknadsrelationerna därhän och koncentreras oss på *offentliga* arbetsmarknads- och tillväxtpolitiska program är styrformerna där fortfarande starkt centraliserade, trots 1990-talets långgående decentraliseringsförsök. Inom arbetsmarknadspolitiken kom decentraliseringen till uttryck i att kommunerna gavs ansvar för arbetslösa ungdomar till och med 20 år, att de lokala arbetsförmedlingarna fick eget resultatansvar, att kommunerna gavs majoritet i de lokala arbetsmarknadsnämnderna, att länsarbetsnämndernas beslutsmakt stärktes, och att försöksverksamheter med friare användning av arbetsmarknadspolitiska medel introducerades i vissa län. På grund av inlåsnings effekter, brister i ekonomisk redovisning

samt återkopplingsproblem genomfördes dock snabbt en kraftig re-centralisering. I dag finns litet intresse bland ansvariga aktörer för decentraliserade arbetsmarknadspolitiska lösningar (Lindvert 2005).

Även näringspolitiken fick en tydligare regional förankring på 1990-talet. I propositionen *Regional tillväxt – för arbete och välfärd* drog regeringen upp riktlinjerna för ett ökat regionalt inflytande. På regeringens initiativ inrättade länsstyrelser och självstyrelseorgan regionala måldokument, så kallade tillväxtavtal (senare tillväxtprogram)⁴ och regionala partnerskap.⁵ Regeringens riktlinjer var dock tvetydiga. Samtidigt som lokala initiativ lovordades tillfördes inga extra resurser och de centrala myndigheternas uppdrag låg fast (prop. 1997/98:62). Idag dominerar uppfattningen bland aktörer på central och lokal nivå att de regionala satsningarna varit halvhjärtade, att de innebär en regional överorganisering på området och att de regionala organen idag saknar reell makt (Lindvert 2005).

Den sektoriella problematik som det livslånga lärandets styrformer riktar ljuset mot är att arbetsmarknadspolitiken traditionellt orienterats mot att stärka medborgarnas position på arbetsmarknaden i form av en *hög lägstanivå* för alla i ett initialt skede, men att politiken inte är utformad för att stödja människors utveckling i arbetslivet över tid. Det *förbereder* för livslångt lärande, men är inte inriktad på livslångt lärande som *process*. Frågor om lärande *inför* arbetslivet och lärande *i* arbetslivet behandlas vanligtvis åtskilda i politisk debatt och är dessutom organisatoriskt åtskilda både på departementsnivå och på verkställande myndighetsnivå. Det finns med andra ord en tydlig uppdelning mellan *arbetsmarknads-* och *arbetslivspolitik*.

Den svenska arbetsmarknadspolitiken har länge varit en del av navet i svensk politik medan arbetslivspolitikerna haft en mindre framträdande roll. Arbetslivspolitikerna växte fram under 1970-talet i sambandet med av tre centrala arbetsrättsliga lagar infördes som stärkte arbetstagarnas sociala trygghet och inflytande, Lagen om anställningsskydd (LAS)⁶, Lagen om

⁴ Avtalet skall innehålla en analysdel, en programdel och en finansieringsdel. Utformningen av programmen sker utan formella regler, och konstellationerna av deltagare varierar mellan regioner. Arbets sättet är inspirerat av utvecklingsarbetet inom EUs strukturfonder.

⁵ Dessutom inrättades regionala kompetensråd där arbetsmarknadens aktörer och olika utbildare på regional nivå skulle kunna mötas (även om de i de flesta fall ännu inte funnit sin rätta form). Andra organ var så kallade regionala sysselsättningspakter (som senare avses övergå till tillväxtprogram).

⁶ LAS kräver att saklig grund föreligger för att en tillsvidareanställd skall kunna sägas upp. Arbetsbrist, avsked samt personliga skäl kan utgöra saklig grund. Under 1990-talet har LAS reviderats, idag kan arbetsgivarna undanta två nyckelpersoner från turordningen.

medbestämmande i arbetslivet (MBL)⁷, samt Lagens om styrelserepresentation för anställda (LSA).⁸ Men även om arbetsrätten spelar en viktig roll i svenskt arbetsliv ligger ansvaret för arbetslivsfrågorna i övrigt i stora delar utanför de offentliga aktörernas ansvarsområde. Under 1980-talet växte trycket från fackligt håll på insatser på det arbetslivspolitiska området, och i slutet av decenniet initierade regeringen en omfattande femårig satsning, Arbetslivsfonden som engagerade omkring 25 000 av de svenska arbetsplatserna att stärka arbetsorganisationen på de anställdas villkor. Men i och med 1990-talets lågkonjunktur och kraftigt nedbantade arbetsorganisationer är det så här i efterhand tveksamt om insatserna gjorde något beständigt avtryck i verksamheterna. Ett annat sakområde som berör människors sociala trygghet i arbetslivet handlar om omställningar under arbetslivets gång. Här har arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer inom det privata tjänstemannafacket uppmärksammat otryggheten för de anställda i detta avseende och slöt i mitten av 1990-talet ett så kallat omställningsavtal, som 700 000 privata tjänstemän indirekt är anslutna till. Vid eventuell friställning erbjuder samverkansorganet Trygghetsrådet stöd att återgå till arbetslivet. Sedan 2004 finns ett omställningsavtal även för LO-anslutna arbetstagare.

1990-talets signaler om ett hotande kompetensgap har också i viss mån fått offentliga aktörer att reagera. Satsningen på *Kunskapslyftet* är en sådan åtgärd. Det femåriga programmet initierades för att stärka kompetensen på bred front för individer utan gymnasiekompetens, samt anställda med låg utbildning. En annan åtgärd är strukturfondssatsningarna Växtkraft mål 3 och 4 som administreras av lokala partnerskap där mindre och medelstora företag kan ansöka om offentliga medel för att stärka kompetensutveckling på arbetsplatser. Inom ramen för arbetsmarknadspolitiken erbjuds företag dessutom ekonomiskt stöd för internutbildning för anställda, men då endast när intern rekrytering är den enda möjligheten att tillsätta vakanser eller för

⁷ MBL stärkte fackens förhandlingsrätt. Lagen gäller även arbetsgivare utan kollektivavtal när det gäller kollektiva uppsägningar eller övergång av verksamhet. I detta sammanhang uppträder arbetsgivare och anställda som motparter.

⁸ Genom LSA deltar företrädare för de anställda i företagets beslutsprocess utifrån samma villkor som representanter valda vid bolagsstämman och antas ha företagets bästa för ögonen. De fackliga representanterna har genom MBL och LSA en dubbel roll, de är ansvariga både för hela företagets verksamhet och gentemot de anställda. Inte sällan ses representanterna för de anställda som en tillgång tack vare dess goda insikt i företaget och längre perspektiv än andra styrelsemedlemmar. Lagstiftningen mot diskriminering i arbetslivet har dessutom stärkts på 1990-talet. Den nya lagen är tillämplig i många olika sammanhang, bl a i arbete och vid anställning, behörighet för yrkesutövning, medlemskap i facklig organisation, arbetsgivarorganisation eller yrkesorganisation, inom socialtjänsten.

att förhindra att arbetstagare sägs upp.⁹ Därutöver har nyligen en försöksverksamhet permanentats med bristyrkesutbildning till redan anställda som har för avsikt att byta arbete till ett område där behovet av arbetskraft är stort (Prop 2002/03:44).

Sammanfattningsvis vilar arbetslivspolitikens begränsade räckvidd och de blygsamma offentliga medel som avsätts för åtgärder inom området på en brett förankrad uppfattning om att frågor som arbetslivsutveckling, arbetsorganisation, kompetensförsörjning inte skall lösas av offentliga aktörer, utan av företag själva i lokal samverkan mellan myndigheter, politiska församlingar och arbetsmarknadens parter.

En arbetsorganisatorisk problematik

För det tredje ser vi det livslånga lärandet som en *arbetsorganisatorisk* utmaning. Under de senaste tio åren har kraven på individuellt initiativtagande och personligt ansvar för arbetsprocessen ökat. Arbetsrätten och arbetstider har blivit flexiblare, den genomsnittliga anställningstiden hos varje arbetsgivare har minskat, olika utbildningars ”bäst-före-datum” kortats, distinktionen mellan vad som är arbete och inte arbete luckrats upp och karriärvägar har blivit allt mindre standardiserade (Beck 1992; Sabel & Zeitlin red. 1997; Bosco 1997; Wikman m fl 1998; Hansen & Orban red. 2002; Augustsson & Sandberg 2003; Garsten & Jacobsson red. 2004).

Samtidigt betraktas svenska arbetsorganisationer internationellt som mer jämlika, mindre hierarkiska än i andra länder. Lagarbetet är här en utspridd arbetsform. På mer än hälften av svenska arbetsplatser arbetar mer än 60 procent av de anställda i arbetslag (Huzzard 2003:42). Andra kännetecken är en omfattande anställningstrygghet och goda möjligheter till inflytande. Dessutom investerar svenska företag mer än företag i andra länder i personalutveckling. I början av 1990-talet genomgick var tredje anställd någon form av internutbildning varje år (Wikman 2000; Wikman 2001; *Arbetsmarknadspolitik i förändring* 1998:30).¹⁰ Den jämlika människosynen kommer även till uttryck epistemologiskt genom att svensk forskning om lärande i organisationer i hög grad baseras på de anställdas perspektiv medan amerikansk och brittisk snarare orienteras mot ledningsfrågor (Huzzard 2003:37).

⁹ Stöd beviljas endast om länsarbetsnämnden bedömer utbildningen vara arbetsmarknadspolitiskt motiverad. Företagets motprestation ligger i att delvis stå för kostnaden samt anställa en person som är eller riskerar att bli långtidsarbetslösa (SFS 2001:626).

¹⁰ Anställda i tjänstesektor får mer internutbildning än anställda i industrisektorn, och högutbildade får mer utbildning än lågutbildade, och det är något vanligare att kvinnor deltar i vidareutbildning än män (*Arbetsmarknadspolitik i förändring* 1998:30).

Mot denna bakgrund torde det livslånga lärandets logik knappast formuleras som en *utmaning* utan snarare som en *vidareutveckling*. Men allt står inte rätt till i det svenska arbetslivet. Tecken finns på att den psykosociala arbetsmiljön har försämrats under 1990-talet. Alarmerande uppgifter pekar en kraftig ökning av utbrändhet och stressrelaterade sjukdomar. Sverige har den högsta nivån i Europa av långtidssjukskrivning och förtidspension som kan relateras till stress och utbrändhet (Bäckman & Edling 2000; Barklöf 2000; Huzzard 2003:62). Nyare statistiska analyser av arbetsinnehållets förändring pekar också ut en ökad arbetsintensitet som ett av det moderna arbetslivets tydligaste kännetecken. Inom den konkurrensutsatta sektorn kopplas detta samman med allt kortare planeringshorisonter och ökad press på att söka konkurrensfördelar genom kostnadsreduktion. I offentlig sektor förklaras ökningen med krympande budgetar och bortrationaliserade personal (le Grand m fl 2001:114). Under 1990-talet har heller ingen ökning av internutbildning skett på arbetsplatserna.¹¹

Men betyder då detta att människor inte har den utbildning som behövs för att hänga med i dagens arbetsliv? Kan det försämrade psykosociala tillståndet förklaras med att människor inte känner sig tillräckligt kompetenta? Väljer man att stödja sig på AMS vakansstatistik framgår att utbildningskraven ökat markant. 1981 fanns utbildningskrav för 65 procent av arbetsförmedlingens ledigförklarade jobb. 1998 hade andelen stigit till 92 procent (Svensson 2004:85). Men det går också att finna empiriskt stöd för ökningen av kvalifikationskraven under de senaste 30 åren är betydligt svagare och mer differentierad än tidigare uppmärksammats. le Grand, Szulkin och Tåhlin (2001) skriver att: ”Det sker en långsiktig nivåhöjning som är strukturellt betingad, i meningen att den drivs av en strukturomvandling där yrkesklasser och branscher med relativt höga kvalifikationskrav växer, medan andra branscher går tillbaka. Men *inom* klasser och branscher är kvalifikationsökningen mycket måttlig, i många fall knappt märkbar.”(le Grand m fl 2001:113).

Här menar vi att det är viktigt med en differentierad syn på kompetensbehovet. Det kan vara så att kraven ökar inom vissa delar på arbetsmarknaden, men inte inom andra. Vi tror också att fokus hittills alltför ensidigt riktats mot *arbetskraftens potential* medan *arbetsorganisationernas anpassningsförmåga* undgått motsvarande granskning (Åberg 2003;

¹¹ En rapport från Näringsdepartementet konstaterar att personalutbildningen på arbetsplatsen inte ökat nämnvärt under de senaste åren. En omfattande intervju- och enkätundersökning om sambandet mellan arbetsorganisation, förändringsförmåga och produktivitet visar på minskade satsningar gjort på personalutbildning under perioden 1991 till 1997 samt att arbetsorganisationen på svenska arbetsplatser centraliserats (Ds 2002:47 s. 169, Flex 2-studien). En nyare SIF undersökning visar att antalet medarbetare i industri som återkommande ges möjligt till kompetensutveckling minskat (Carl Bennet och Mari-Ann Krantz *DN-debatt* 040209).

Bergström 2002).¹² Sociologen Rune Åberg pekar exempelvis på att *en* del av arbetskraften är ”underutbildad” och har för låga kvalifikationer för att kunna fullgöra sina arbetsuppgifter. Men det finns också en icke-oansenlig del av arbetskraften som kommit att bli allt mer ”överutbildad” och saknar reella möjligheter att använda sin kompetens. Med statistik över existerande okvalificerade arbeten visar han att andelen anställda som är överkvalificerade ökat under perioden 1975-2000. Andelen arbeten med låga kvalifikationskrav har visserligen minskat, men denna typ av arbete utgör fortfarande mellan en tredjedel och en fjärdedel av alla arbeten. Åberg fäster särskilt vikt vid den omfattande ökningen av överutbildad arbetskraft, som sedan 1975 stadigt vuxit från omkring en tiondel av alla anställda till en tredjedel 2000 (Åberg 2003:203, 214). En LO studie som bygger på enkäter till medlemmar påvisar samma polariserade slutsats. Andelen individer som känner sig behöva mer utbildning visade sig vara lika stor som den andel som anser att deras nuvarande kompetens inte tas till vara (LO 2002). Detta stöds även av länderjämförande analyser som visar att det finns en förhållandevis hög ”baskompetens” i Sverige vad gäller läsning, tolka dokument och att utföra beräkningar, men att det samtidigt finns en stor och outnyttjad kompetensreserv (Lindén & Kvarnström 1999). Det är med andra ord relevant att också diskutera utsikterna att anpassa *arbetsorganisationerna* för att motsvara anställdas anspråk och kunskaper.

I litteraturen om arbetsorganisationer finns två vanligt förekommande teoretiska modeller. I en första *kostnadsreducerande* modell (kortsiktig, low road) antas den enskilde arbetsgivarens strategi för att skapa vinst framförallt utgöras av rationaliseringslösningar i produktionen (jfr Hague m fl 2003).¹³ I denna arbetsreducerande modell gör sig arbetsgivaren i möjligaste mån oberoende av anställdas engagemang och kunskaper. Ett sätt att knyta de anställda närmare företaget är att göra den kompetensutvecklingen som ändå behövs mer organisationsspecifik. Detta för att minska risken att de anställda försvinner till en annan arbetsgivare, och att man på så sätt inte får utdelning på sin kompetensinvestering (jfr resonemanget om anläggningsspecifik och icke-processbunden kompetens i Bengtsson & Bergman 1991:283). Senare års svenska forskning om arbetsorganisationer visar på att detta tänkande fått genomslag. Med framväxten av kvartalsekonomi ökar inflytandet denna typ av resurssnåla produktionstänkande (Bäckström 1999, Berggren & Brulin 2002). Uppdelning mellan kärnarbetskraft och tillfällig arbetskraft är i sig ett uttryck för

¹² Resonemanget i avsnittet är delvis inspirerat av LOs diskussionsmaterial *Kompetensutveckling 2001*.

¹³ Här bör dock hållas i åtanke att det i den organisationsteoretiska litteraturen många gånger är underförstått att det är konkurrensutsatta produktionssektorn som står i fokus, medan mindre intresse riktas mot offentliga arbetsorganisationer.

detta, flyttning av produktion utomlands till länder med billigare arbetskraft ett annat. De tuffare resultatkraven innebär också att utrymmet för kompetensutveckling och även mer informellt lärande krympt. Det verkar aldrig vara rätt läge för arbetsgivare att satsa på kompetensutveckling. En ombudsman vid LO säger: ”vill man var lite elak så är det antingen lågkonjunktur och då vill man men då har man inte råd, eller så är det högkonjunktur och då vill man men då har man inte tid.”(Anders Nilsson, LO Göteborg 040405). Här finns uppenbarligen litet intresse såväl för kompetensanvändning som för kompetensutveckling och de möjligheter till förnyelse och ökad produktivitet som en kunskapsintensiv produktion erbjuder.

Modellen kan kontrasteras mot en *produktivitet*sutvecklande modell som bygger på investeringar i arbetskraften ur ett långsiktigt tillväxtperspektiv (high road, jfr Hague m fl 2003). Här handlar det istället om att engagera, att skapa lojalitetsband mellan den anställda och företaget, att återkommande förse anställda med utvecklingsmöjligheter för att behålla arbetsstyrkan. Den produktionsutvecklande modellen kan synas något utopisk med tanke på de senaste årens utveckling mot kostnadsreducerande produktion, men bör därmed inte helt och hållet räknas ut. OECD (2000) visar t ex i en sammanställning av förhållandet mellan handel, konkurrenskraft, tillväxt och grundläggande arbetsnormer att länder med undermåliga arbetsnormer inte har ett avsevärt bättre exportresultat än länder med starka grundläggande arbetsnormer. TCO-ekonomen Lisbeth Stålgren tolkar resultaten på följande sätt: ”Starkare grundläggande arbetsnormer kan istället bidra till ökad ekonomisk tillväxt och effektivitet genom att höja arbetskraftens kvalifikationer och uppmuntra innovation och högre produktivitet.”(Stålgren 2002:55f). Modellens realiserbarhet stöds dessutom av nyare svensk forskning på att arbetskraften inte är så rörlig som förutspått i många neoklassiska ekonomiska teorier, vilket talar för att arbetsgivare skulle våga investera i sin arbetskraft på längre sikt. Empiriska analyser av den svenska arbetskraftens rörlighet under de senaste 30 åren pekar mot att arbetskraftens benägenhet att röra på sig är överdriven. Carl le Grand m fl visar exempelvis att anställningsstabiliteten minskat tydligt hos en enda kategori, de privatanställda tjänstemännen, och inte heller där är minskningen påfallande (le Grand m fl 2001:114). Under senare år har även forskare inom regional ekonomi hävdade att mer långsiktiga modeller kan komma att få ökad betydelse i samband med att uppmärksamheten riktats mot dynamiska miljöer, kluster eller industriella distrikt. Här framhålls att möjligheten att hävda sig i internationell konkurrens i allt högre grad blir beroende av företags lokala och regional sammanhang (Moss Kanter 1995; Markussen 1996; Storper 1997; Brulin 2002). Göran Brulin skriver:

Det paradoxala är att ju mer sammanbundna de nationella ekonomierna blir, genom avlägsnandet av handelshinder och skapandet av stora valutaområden, desto mer beroende verkar företag och ekonomier bli av en mer innovativ och utvecklande hemmahamn./.../ Det är i dynamiska lokala och regionala miljöer som företag skapar kunskaper, relationer och motivation som avlägsna konkurrenter inte kan möta. Det är lokalt och regionalt som företagen kan utveckla ett nära utbyte med avancerade kunder, forskningsinstitut, konkurrenter och leverantörer, engagera sig i utbildnings- och utvecklingsprojekt, och samtidigt konkurrera och samarbeta.(Brulin 2002:82).

I ett sådant sammanhang har den kostnadsreducerande modellens korta tidshorisonter litet att hämta. Här spelar förväntningar på längre sikt större roll. Investeringar krävs här även under svagare perioder. Eller som Göran Brulin och Christian Berggren uttrycker det: ”Kvartalskapitalism skapar inga klistriga kluster” (Berggren & Brulin 2002).

Sammanfattningsvis har vi i detta kapitel dels försökt formulera arbetsmarknadens och arbetslivets institutionella förutsättningar idag. Vi ser här tre huvudsakliga utmaningar, en politisk problematik en styrningsproblematik och en arbetsorganisatorisk problematik som alla pekar mot att det livslånga lärandets lösningar måste sökas utanför etablerade styrformer. Det är på lokal och regional nivå som de framtida möjligheterna att sätta agendan finns, hos fackliga, politiska och ekonomiska aktörer, på den specifika arbetsplatsen och hos den enskilda individen. Iakttagelsen är inte unik utan har hävdats av näringspolitiska bedömare och klusterforskare en längre tid. Det nya är att slutsatsen här dras utifrån en analys av de rådande systemens oförmåga att hantera växande samhällsproblem, snarare än utifrån de regionala ekonomiernas eventuella potential.

3. Arbetsvillkor inom fordonsindustrin

I följande fyra empiriska kapitel utvecklar vi diskussionen utifrån fallstudier om människors möjligheter i enskilda arbetsorganisationer inom fordonsindustrin och polisverksamheten där vi ringar in ett antal kritiska övergångar i människors livsförlopp. Vi undersöker villkoren som ställs på att *kvalificera sig inför* arbetslivet till att *upprätthålla den kompetens* som krävs alternativt att *söka sig vidare* till andra arbetsuppgifter samt kombinera arbete med familjeförpliktelser. Vi inleder detta kapitel med en diskussion av Göteborgsregionen och om utsikterna inom fordonsindustrin som sektor.

Göteborgsregionen

Göteborgsregionen är Sverige mest framträdande industriella region med fordons-, mekanisk och läkemedelstillverkning som viktiga industrier. Trots sin verkstadsindustriella tonvikt är regionen också en utpräglad småföretagsregion (Bergström 2002). På senare år har ett stort antal utländska företag etablerats i regionen. 1995 fanns runt 350 utlandsägda företag, idag finns omkring 1500. Regionen består av 13 kommuner med sammanlagt 850 000 invånare som tillsammans bedriver ett gemensamt arbete med näringslivsfrågor i Business Region Göteborg AB. Representeranter för kommun, arbetsförmedling, näringsliv betonar att man har samma intresse- och gör gemensamma satsningar. Allra tydligast kommer detta till uttryck i att man utmanar statligt initierade styrinstrument.

Samverkan kretsar kring Business Region Göteborg (BRG) och då särskilt deras Näringslivssekretariat som driver ett antal utvecklings- tillväxtprogram. Det finns en stolthet över den lokala företagsamhet, och även över att BRG är en egen produkt inte något direktiv från regeringen. Engagemanget i BRG skapar dock en viss spänning mellan lokala och centrala aktörer eftersom de regionala tillväxtprogrammen förordas av regeringen som huvudsakliga instrument i regionalpolitiken. BRG har en offentlig systerorganisation i form av kommunalförbundet Göteborgsregionen, där gemensamma frågor avseende arbetsmarknad, socialpolitik, äldreomsorg, regional planering samordnas. Det finns också en vilja att visa Stockholm och centrala politiska aktörer att man har egna idéer och vill göra saker på sitt sätt. En lokal administratör säger: ”Jag tror delvis det finns en särskild sorts utvecklingsdynamik i andraständer, man slår lite i underläge”. Därutöver framhålls att det finns ett fungerande nätverk mellan kommun och företagande, och att det underlättar att man inte har så mycket andra myndigheter och aktörer som lägger sig i (som i Stockholm). Ombudsmannen Anders Nilsson på LO i Göteborg säger exempelvis om Volvo Torslandaverken: ”Volvo är ett litet samhälle i sig. De har mycket

liten kontakt med oss organisationsbyråkrater. De förhandlar direkt med facket på Volvo.”(Anders Nilsson, LO Göteborg intervju 040405). Svenskt Näringslivs roll är mindre framträdande i regionen. Däremot har Företagarnas Riksförbund som representerar små- och medelstora företag en mer framträdande roll. Ytterligare ett särdrag är att Göteborgsregionen är en starkt segregerad storstadsregion. Det råder en obalans i arbetsmarknaden, en betydande tillväxt i tekniktunga branscher, bilindustrin och kemitekniskt med brist på specialister. I några delar av är arbetslösheten mycket låg medan den är mycket stor i delar av Göteborgs kommun, med områden där 60 procent lever på socialbidrag (Lennart Johansson, chef för Arbetsförmedlingen Göteborg 040416).

Svensk fordonsindustri

Svensk fordonsindustri sysselsätter idag omkring 185 000 personer (underleverantörer inräknade) och står för 14 procent av den totala exportnäringen.¹⁴ Västsverige utgör branschens nav. I regionen finns 50 procent av de anställda och sammanlagt omkring 250 företag som på något sätt är knutna till SAAB eller Volvo, varav ett hundratal i Göteborgsområdet. Den region som kan mäta sig med Västsverige är Södertälje med 15 000-20 000 anställda inom fordonsindustrin. Den svenska metallindustrin domineras av tre fackliga förbund, Metall (arbetare), SIF (tjänstemän) and CF (akademiker). Metall är LO:s näst största förbund, och representerar 95 procent av metallarbetarna. SIF är Sveriges största tjänstemannaförbund med 360 000 anslutna medlemmar. Civilingenjörernas Förbund (CF) är ett snabbt växande förbund och har 85 000 anslutna medlemmar. Både Metall och SIF är sedan länge organiserade på nationell, regional och lokal nivå, medan CF organiserar anställda på nationell och lokal nivå (Blomqvist & Murhem 2003:16). På nationell nivå hålls branschvisa löneförhandlingar, förhandlingar om anställningsskydd och sociala förmåner. På företagsnivå hålls förhandlingar i företagsspecifika frågor eller frågor som rör den lokala arbetsmarknaden. De anställda informeras om förändringar och framtida planer genom de lokala fackklubbarna och de lokala fackliga representanterna.

Historiskt har *tayloristiska* eller *fordistiska* produktionsprinciper dominerat fordonsindustrin, framförallt symboliserat av det löpande bandet. I Sverige finns dock internationellt sett en relativ öppenhet för andra organisationsformer. Den sociotekniska systemsynen som utvecklades av

¹⁴ Siffrorna varier beroende på vilken källa som används. SCB inkluderar underleverantörer som har mer än hälften av sina intäkter från bilindustrin och får då fram att omkring 70 000 personer är anställda inom branschen. Svenska Fordons Komponent Gruppen (SFKG) inkluderar däremot alla underleverantörer och kommer då fram till 185 000 personer. Se www.bilbranschen.com; www.fordonskomponentgruppen.se.

brittiska forskare under 1950- och 1960-talet fick genomslag på 1970-talet och Sverige var föregångsland för en ”socialt avancerad industripolitik” (Berggren & Björkman 1991:37). I 1970-talets demokratiseringsanda och utifrån visioner om ett mänskligare arbetsliv initierades försök med självstyrande grupper, plattare arbetsorganisationer, arbetsrotation. Införandet av arbetsrättsliga lagar stärkte anställningstryggheten och möjligheten till inflytande. Allra tydligast kom visionerna om ett mänskligt arbetsliv till uttryck i Volvo Uddevallaverken på 1980-talet.¹⁵ Det bör dock klargöras att den sociotekniska systemsynen långt ifrån dominerat svensk verkstadsindustri, utan är en av flera organisationsmodeller (Berggren & Björkman 1991:16).¹⁶

Med kvartalsekonomins framväxt på 1990-talet övergavs de arbetsorganisationsmodeller som explicit utgår från dynamiken mellan goda arbetsförhållanden och konkurrenskraftiga företag. Fordonsbranschen är idag en sektor som tydligt återspeglar de senare årens ekonomiska internationalisering, avreglering och ökade internationella priskonkurrens. Volvo Personvagnar ägs av Ford och ett italienskt designföretag, och SAAB Automobil ägs av General Motors. Endast lastbilstillverkningen är idag svenskägd genom Volvo Lastvagnar och Scania som (tillsammans med underleverantören Plastal) studeras i denna rapport. Koncerner som Volvo, SAAB eller Scania kan betraktas som egna samhällen.

Produktionen är idag organiserad utifrån kostnadsreducerande produktionsmodeller. Inspiration hämtas framförallt från Toyotakoncernens framgångar och dess rationaliseringsideologi. Begrepp som *lean production* (resurssnål produktion), *kundstyrning lagarbete*, *integration*, *flexibilisering*, *deltagande i nätverk*, *kostnadsreduktion* och *reflexion* är vägledande för arbetets organisering (Womack m fl 1990, Fukuyama 1995, Brulin & Nilsson 1995; Ahlstrand 2000). Produktionsmodellerna anpassas för att möta kortsiktiga ekonomiska vinstkrav. En ökad flexibilitet i produktionen (såväl arbetstider, anställningsformer, geografisk placering) ses som en grundläggande förutsättning för företagets fortsatta existens. Anställda i svensk fordonsindustri lever idag – och då särskilt anställda hos underleverantörer – under ett ständigt hot om att arbete försvinner genom att tillverkningen flyttas till låglöneländer. Utflyttningen går allt snabbare,

¹⁵ Produktionen var organiserad kring ”helbilsdockor” där ett arbetslag på omkring 15 personer byggde hela lastbilen i en docka, vilket innebar att varje anställd fick lära sig fler uppgifter och på så sätt hade ett mer varierat arbetsinnehåll.

¹⁶ Olika typer av framgångsrecept har tillämpats parallellt inom olika branscher och även inom företag. Tex brukar Volvo Torslandaverken ses som traditionalister i organisatorisk bemärkelse, medan mer innovativa modeller utvecklats i Tuvefabriken samt i andra regioner som Kalmar, Borås och Uddevalla genom integrerade produktionssystem i form av lagarbete och långcyklisk montering (Sandberg 1994:14; Berggren 1991; Ahlstrand 2000:24).

under den senaste högkonjunkturen fortsatte varslen att stiga inom industrin trots att exporten gick för fullt, vilket innebar att den tidigare nationella växelverkan mellan konjunkurläge och arbetskraftsbehov kom att sättas ur spel (*Aktuellt* 041218).

Lean production är ledordet framför andra för fordonsföretagen i studien. En framträdande tanke med lean production är att hålla minimala lager, producera på beställning och att genomföra ständiga förbättringar. Genom modellen har det löpande bandet återupplivats i intensifierad form. På Scania och Volvo LV vandrar lastbilarna framåt i fabriken genom ett ”flöde”. Varje station innehåller ett begränsat antal ”balanser” eller uppgifter som skall utföras på en begränsad tid (räknat antingen i sekunder eller i minuter) innan bilen ska rulla fram till nästa station. På Plastal finns dock inget flöde, här gjuts plasten på olika ställen i stora formsprutor. Därefter går produkterna vidare till måleriet för att så småningom hamna på det som kallas ”plattformen” där alla detaljer monteras på. På Plastal är antalet ensamjobb fler. Robotar har en stor del i arbetet och på några avdelningar består arbetsuppgifterna mer av att sköta robotarna än att arbeta med själva produkten. Det är främst på själva monteringsplattformen som kroppsarbete sker och ett hantverk utförs. Produktionen är uppdelad mellan operatörer som sköter komplicerade maskiner, och montörer.

Scania och Volvo LV är två förhållandevis lika arbetsorganisationer som bereder möjlighet att spegla arbetsvillkoren inom större internationaliserade högteknologiska industrikoncerner. Scania AB har 30 000 anställda varav 4 500 i Södertälje och Volvo 20 000 anställda med omkring 6 100 i Tuve. I Scanias och Volvos fabriker kategoriseras arbetarna i montörer och förmontörer. Inom kategorin arbetare återfinns anställda med lagledansvar på avdelningen, på Scania benämns de driftsledare, på Volvo gruppombud. Som ledare för arbetslaget har man det dagliga ansvaret för att tillsätta arbeten på stationer, godkänna upp till en dags ledighet och representera gruppen. Produktionsledare, tekniker och beredare är tjänstemän och inte inblandade i den praktiska monteringen men arbetar i närhet till monteringen. Övriga anställda är tjänstemän med svagare koppling till produktionen.

Underleverantören i studien, Plastal (som tillverkar stötfångare och plastdetaljer åt Volvo personbilar) är en mindre organisation som under senare år haft omfattande ekonomiska problem, idag har man omkring 2 100 anställda varav omkring 80 i Göteborg. Plastal ger oss inblick i arbetsvillkoren i en mindre, ”efterföljande” industriorganisation med tydligare nationell och lokal förankring, i mindre grad självförsörjande på kompetens och som saknar större möjligheter till internutbildning. Plastals personalgrupper är svårare att kategorisera – vilket kan ses som ett resultat

i sig, att arbetsdelningen inte ”märks” på samma sätt. Det är inte uppenbart om vissa tekniker i produktionen är tjänstemän eller arbetare.¹⁷ Även klädseln är enhetligare. Majoriteten av tjänstemännen bär produktionspersonalens arbetsjacka, men istället för arbetsbyxor används den med skjorta och jeans eller ullbyxor.

Minskad detaljstyrning och ökat medarbetaransvar

Vid en första anblick kan lean production synas som en regelrätt återgång till det löpande bandet. Men modellen skiljer sig i ett centralt avseende; medarbetarna skall engageras i företagets utveckling för att åstadkomma en effektiv produktion (Fukuyama 1995; Huzzard 2003; Berggren 1991, jfr *Scantias produktionssystem* 2000). Här läggs tonvikt vid minskad detaljstyrning och ett ökat medarbetaransvar i termer av ”förbättring”, ”förändring” och ”utveckling”. Problem och störningar i verksamheten anses bäst kunna identifieras och lösas av de som befinner sig närmast, dvs. produktionspersonalen.

I de företag som ingår i studien är denna typ av medarbetaransvar mycket centralt (för produktionspersonalen, färre tjänstemän berörs). Scantias ”förbättringsarbete” inriktas i huvudsak mot fysiska förbättringar i miljö och säkerhet. Varje avdelning indelas i förbättringsgrupper om tio personer som möts en gång i veckan under en dryg timme. En person i varje förbättringsgrupp blir gruppens egen ”SPS” med ansvar för att alla är delaktiga i arbetet. Deltagandet är obligatoriskt.

På Volvo LV bedrivs motsvarande aktivitet under beteckningen verksamhetsutveckling (VU).¹⁸ Inriktningen för detta ”förändrings-” eller ”förbättringsarbete” formuleras en gång i halvåret av företagets ledning (*Hörnstenar i förbättringsarbetet* 2004). Anställda i produktionen samt anställda på de tjänstemannaavdelningar som är knutna till produktionen deltar i VU två gånger i månaden i två timmar. I varje förbättringsgrupp ingår 6-10 personer, men det är inte obligatoriskt som på Scania. Officiellt skall alla anställda delta i förbättringsarbetet men det finns möjlighet att engagera sig i olika omfattning. Plastals medarbetarverksamhet benämns PGT eller Plastal Growing Together. Systemet infördes år 2000 främst för att råda bot på stigande sjukfrånvaro och vantrivsel bland personalen. Här samlas personalen en gång varannan vecka. På Plastal är det främst teamleadern som är ansvarig för PGT-arbetet även om alla i gruppen

¹⁷ I denna studie kategoriseras de tekniker som är inblandade i själva arbetet i produktionen som arbetare medan de övriga kategoriserats som tjänstemän. Anställda på underhållsavdelningen kategoriseras som arbetare med undantag för avdelningschefen.

¹⁸ VU ersatte KLE-arbetet (Kvalitet, Leverans och Ekonomi), vilket var gemensamt för alla Volvos fabriker.

förväntas delta. Verksamheten styrs av ett gemensamt fokusområde och mål som ledningen sätter upp halvårsvis (jfr Uhlin 2003).

Denna typ av ledningsinitierade organisationsprincip där den anställde tituleras som en ”kollega” eller ”medarbete” har under senare år fått genomslag på många håll i världen (Stråth 1996). Ledningens förstärkta intresse för medarbetarinflytandet kan här diskuteras utifrån en mer generell problematik om makt och inflytande i dagens svenska arbetsorganisationer. Kan medarbetarmedverkan som är modellerad på en japansk och amerikansk arbetsplats innebära något annorlunda i svenskt arbetsliv, dvs i en kontext av långvarigt fackligt inflytande och kompromisslösningar mellan fack och företagsledning? Blir företagsinitierat medarbetarinflytande ett sätt för ledningen att utöva än starkare kontroll över de anställda när verksamheten fyller ett tomrum i tider av fackligt försvagning, eller är det snarare troligt att det faktiskt är en ny hävstång för de anställda? I en länderjämförande studie berör Bo Stråth problematiken och ger en dyster tolkning: ”Although this development [*the new collegial strategy*] seemed to be part of a general trend, obviously similar to the development of industrial relations in Japan, in the Swedish case it had very specific domestic origins as well. The union problem involved in this employer approach is that old loyalties within the union movement are supplemented and challenged by cross-loyalties and new feelings of identity with the company. Nationwide loyalty as a prerequisite of a ’wage policy with solidarity’ broke down into local management-workforce loyalties. The unions are transformed into what, by extension, could possibly be developed into an element of the company’s personnel function.”(Stråth 1996:102).

De anställda på företagen i vår analys har skilda uppfattningar om medarbetarverksamheten blandad. En positiv aspekt som framhålls är att förbättringsarbetet ger ökad möjlighet till delaktighet och är ett tillfälle att ventilera problem som de anställda tidigare saknade forum för. Förbättringsarbetet förklaras också innebära ökade krav på medarbetarna att vara sociala, att kunna diskutera. Fackliga representanter på Scania har uppmärksammat negativa aspekter av att arbetsuppgifterna inte längre är renodlat praktiska utan även teoretiska. Individer med läs- och skrivsvårigheter som medvetet valt en praktisk bana upplever sig idag otillräckliga då förändringsarbetet synliggör deras handikapp. För ”ensamvargar” som är bitna av teknik lämpar sig med andra ord arbetet sämre.

Negativa omdömen bland de anställda handlar om att produktionspersonalen åläggs ytterligare arbetsuppgifter utan ekonomisk kompensation, att förbättringsarbetet stjälar tid från arbetet i produktionen samt att den minskade detaljstyrningen innebär mer otydliga krav vilket skapar osäkerhet:

Jag har jobbat på Scania i nio år snart och om man tänker på chassi [*monteringsfabriken*] 25 år tillbaka så tror jag nog att ribban har höjts.

Man är mer engagerad på ett annat sätt i att också förbättra verksamheten. Inte liksom bara att man står och monterar. Det är ju det vi har dom här till, alltså förbättringsgrupperna.

Jag hör ju många som tycker att ”så här var det ju aldrig förr, nu har vi dubbelt jobb” tycker många för samma lön då. Så att många har väl lite svårt att acceptera att man skall stå upp och göra annat också som det egentligen inte finns riktigt tid till. Så dom tycker nog att det är högre krav.

Det är, vad skall man säga, jag jublar inte över VU:t det gör jag inte. Man kan inte ljuga för sig själv. När vi ligger efter i produktion så säger man att: ”va fan kan vi inte jobba istället?”. Det finns alltså dom killarna som hellre jobbar än är med på VU:t och det är därför man har döpt om det till Volvos Undergång [...]

Man är otydligare i sitt ledarskap tycker jag. På så sätt skapas det ju, det blir svårt för vissa individer som behöver mer utav arbetsledning och delegering och så vidare. Samtidigt så är dom diffusa kraven mycket större. Dom här underliggande kraven som är svåra att tyda för många. Det tror jag skapar stress. Att man inte riktigt vet vad som förväntas, man vet inte riktigt vad man skall prestera. Vad är bra och vad är dåligt? Vad är det jag skall göra egentligen?

Positiva omdömen handlar om att man får en överblick och möjlighet att följa företagets utveckling:

Man får en helhetsbild i och med att man sitter varje vecka, det är ju egentligen varannan vecka men vi sitter en gång i veckan med vårt team och går igenom handlingsplaner och allt. [...] Nu har vi ju jobbat mycket på det sättet även innan men förbättringsarbetet har gjort att det blivit roligare på ett sätt i och med dom här halvårsuppföljningarna vi har. Att få sitta med och lyssna på dom andra grupperna också.

Jag tycker att förbättringsarbetet har lärt folk att ta ansvar som vi borde ha tagit från första början men vi var inte medvetna om, ansvarsbenägna, ansvaret alltså. Vi tog inte det ansvaret som vi borde tagit från början men förbättringsarbetet har gjort att man får ett ansvar och är det en fråga som du vill driva så får du driva det. Man blir mer engagerad i vardagslivet alltså, i företaget här. Så folk blir mer kunniga, dom blir mer informerade om vad som pågår och det som kommer i framtiden och vad som har gått.

För den enskilde medarbetaren innebär kraven på deltagande i sociala verksamheter att de knyts närmare ledningen samt att arbetsinnehållet förändras. Förbättringsarbetet kan i bästa fall ses som en arena bland flera där anställda kan påverka sina arbetsvillkor. Det kan också ses som en möjlighet för medarbetarna att stärka sin sina verbala och kommunikativa förmågor. Medarbetaransvaret har otvivelaktigt en tilltalande mänsklig inramning. Scantias VD förmedlar detta i sin presentation av produktions-

stemet: "...vi har skapat vår egen modell, där varje enskild medarbetares kunskap, erfarenhet och vilja att ständigt förbättra sitt arbete är den viktigaste faktorn."(*Scantias produktionssystem* 2000:1). Trots den vällovliga ansatsen är medarbetarverksamheten först och främst en komponent i ett noga kalkylerat styrsystem för att skapa en effektivare och mer lönsam organisation, där man vill se följsamma snarare än ifrågasättande medarbetare.

Det resurssnåla produktionssystemet bygger på en standardiserad avhumaniserad syn på individen. Litet utrymme finns för individuella variationer i kompetens och engagemang. Denna avhumanisering kommer kanske allra tydligast till uttryck genom Scaniaskoncernens så kallade Scania Production System (SPS) som utgörs av ett antal principer som skall styra allt arbete i produktionen. Koncernens fyra grundprinciper är "normalläge", "rätt från mig", "förbrukningsstyrd produktion", "ständiga förbättringar". "Normalläge" innebär att det finns en standardiserad produktionstakt som gäller för hela flödet i fabriken. På elektroniska skyltar runt om i fabriken visas avdelningarnas produktionstakt. På en avdelning där takten hålls står det "Bör 19" i rött och "Är 19" i grönt. På en annan ligger man efter, där lyser skylten "Bör 19" rött men också skylten "Är 18" lyser rött vilket indikerar att man hamnat på efterkälken. "Rätt från mig" syftar på att avdelningen efter på flödet är den interna kunden dit en felfri produkt skall levereras. Med "förbrukningsstyrd produktion" avses att produktion endast sker på beställning. "Ständiga förbättringar" innebär att man ständigt skall försöka förbättra verksamheten.

I pionjärstudier som Braverman (1974) och Friedman (1977) utmålas taylorismen som ett sätt för det kapitalistiska samhället att stärka kontrollen över de anställda. I taylorismen sker detta genom en "direkt kontroll". Lean production är ett exempel på ett mer sofistikerat sätt att skapa lojala medarbetare, som av Friedman benämns "ansvarig autonomi" (responsible autonomy). Modellen baseras på teamarbete, och på en betydande självständighet i arbetets utformning. Pressen på den enskilde arbetaren kanaliseras inte som i taylorismen genom formella vägar och ett urskiljbart hierarkiskt regelverk, eller identifierbara ansvarförhållanden mellan individer. Organisationsmodellen syftar till att förmå de anställda att identifiera sig med sitt arbete, att skapa en automatisk, självreglerande disciplin (se även Alvesson 1997; Oudhuis 2004). I moderna organisationer sker styrningen, som Mats Alvesson uttrycker det genom att "samordna föreställningar", de anställda kan därmed dras in i beslut som kan stå i konflikt med sina egna och till och med gruppens intressen men gynnar företaget vilket blir "allas bästa". Lean production baseras på ett asymmetriskt jämviktförhållande. De anställda förväntas vara lojala mot företaget,

men skall inte kräva något igen. Den ideala medarbetaren skall på en och samma gång vara villig att stanna och redo att lämna.

Flexibla företag

Ett annat nyckelord är flexibilitet, och då åsyftas företagets *flexibla produktion* och möjligheter att minska och öka produktionen under olika perioder. Ökningen av denna typ av flexibilitet innebär ett direkt minskat utrymme för de anställdas att styra över sina liv, eller om man vill ökad rigiditet. I fordonsindustrin gäller detta framförallt produktionspersonalen. En annan typ av flexibilitet avser flexibel arbetstid och utgår från de anställdas behov och inflytande, detta något som i stort sett är förbehållet tjänstemännen, och behandlas senare i texten.

Produktionstiderna är flexibla för att möta ökad och minskad efterfrågan, företagen producerar endast på beställning. För att hålla arbetsstyrkan någorlunda intakt hålls arbetstiden i produktionen flexibel. Tjänstemännens arbetstid berörs dock i mindre omfattning av denna anpassning. På Scania har produktionspersonalen tillgång till en arbetstidsbank där antal arbetstimmar registreras. Inom en 14-dagarsperiod kan de anställda arbeta maximalt plus/minus 10 timmar utöver vanlig arbetstid. Vid stor efterfrågan kan de anställda tvingas ställa upp, upp till tio timmar extra under en tvåveckorsperiod. De extra timmarna registreras och ackumuleras på banken. Vid lägre efterfrågan kan företaget välja att dra ner antal timmar i produktionen. De anställda får då kvitta minustimmarna mot de eventuella plustimmar som finns på banken genom kompensationsledigt. Metalls representant menar att lösningen inte är en idealisk, men bättre än att ”ta in folk och kasta ut folk”. För anställda som saknar möjlighet att följa de flexibla arbetstiderna kan företaget och den anställde komma fram till individuella arbetstidslösningar, men detta förklaras vara begränsat.

Även på Volvo är arbetstiden ”kundanpassad”. Nuvarande system innebär en daglig arbetstid om 8,6 timmar. All extra tid sparas i en tidsbank som får sträcka sig 100 timmar plus eller minus. I tider med låg orderin-gången ökar antalet lediga dagar men då orderböckerna är fulla blir det få lediga dagar. Arbetstidssystemet är uppskattat bland personalen på grund av lediga vardagar och långledighet runt julhelgen. Hos verkstadsklubben är uppfattningen att få skulle vilja byta bort systemet idag. Övertid som går utöver den förlängda arbetstiden förekommer då och då. Ofta är det ett välkommet tillskott i ekonomin och upp till var och en att acceptera eller inte.

Plastal följer Volvos system om konjunkturanpassad arbetstid. Tjänstemännen på kontoret arbetar dagtid medan all övrig personal kopplad till produktion arbetar fasta dag- eller kvällsskift. Plus- och minustimmar

samlas i en tidsbank som sedan kan tas ut i kompensationsledighet. Varje dagskift arbetar 42 timmar och kvällsskiftet 41,5 timmar per vecka. Den extra tiden kan sedan plockas ut i 12-13 lediga dagar under året.

För att den enskilde inte skall uppleva att man riskerar att ”effektivisera bort sig själv” använder Scania visstidsanställda för att reglera tillfälliga behov av arbetskraft.¹⁹ Här utgör bemanningsföretagen en buffert som innebär att huvudföretagen mer sällan behöver göra egna anställningar för att täcka behov av arbetskraft. Bemanningföretagen bidrar till att hålla organisationen slimmad och att upprätthålla ett konstant tryck på de anställda. Dessutom finns det möjlighet träffa avtal med uthyraren om att det skall finnas en viss kategori av tillgänglig personal att hyra in. Bemanningföretagens roll är en känslig fråga, om än i olika grad i de olika företag som ingår i studien.²⁰

Att inte riktigt hänga med

Det kundanpassade produktionssättet innebär att organisationerna slipper avskeda personal under perioder av mindre efterfrågan vilket upplevs som positivt. En baksida med produktionssättet är de ökade krav på anpassning som den anställde ställs inför. Företagsledningarnas intensiva fokus på lean production samt det ständiga hotet om utflyttning av tillverkning till andra länder ökar pressen på de enskilda arbetare.

I ett kortare perspektiv upplever de anställda på Volvo en ökad trygghet. Situationen har förbättrats sedan Volvo lyckades vända en ekonomisk nedåtgående trend. Problem med vantrivsel och stigande sjukfrånvaro har också minskat. För några år sedan var det ofta tal om varsel. Både produktionspersonal och tjänstemän på Volvo anser att företaget har en mycket bättre personalpolitik nu än för fem år sedan och att ”Volvo är säkert på något sätt.” Samtidigt förekommer varsel fortfarande:

Det var ju jävligt dåligt förra året, innan jul och så. Det var ju skitdåligt då. Det kom ju inte in så mycket jobb. Så då var det väl många som var oroliga. Ja det skulle varslas hit och dit. Men det blev ju aldrig någonting då.

Volvos förebyggande satsningar består av en egen motionsanläggning, ersättning av friskvård upp till tusen kronor per år samt en egen företags-

¹⁹ En alternativ lösning som diskuterats av metallfacket på nationell nivå är att låta den individ som är mest kvalificerad i gruppen flyttas till andra uppgifter så att det skapas en: ”fortsatt vilja till ständiga förbättringar och möjlighet till fortsatt utveckling för både den berörde och de kvarvarande”(Metall och lean production s. 10. Rapport skriven av Metalls arbetsutvecklingsenhet). Tillgänglig på www.metall.se

²⁰ Volvo säger sig anlita inhyrd personal i mycket liten omfattning, eftersom fackklubben motsätter sig det. Strategin är vanligare hos Plastal, medan Scania har en mer restriktiv hållning. Scantias ledning har gjort upp med Metall om att en viss procent av arbetsstyrkan får utgöras av inhyrd personal.

hälsovård. Företaget säger sig lägga ned extra på personer med förslitnings-skador, men den egna hälsovården får kritik av de anställda. Efter att företaget har tagit över vårdansvaret anser flera av de anställda som intervjuats att det blivit svårare att få värk och illamående klassat som arbetsskada:

Det som har blivit sämre här på Volvo det tror jag är friskvården som erbjuds och även sjukvården då. Den har blivit sämre. Det har kommit något nytt bolag och att få något att klassas som en arbetsskada är i princip omöjligt.

Den fungerar inte alls om man säger, det blir systrar som vi skall gå till och då blir det Ipre och sånt och så ut igen då. Det tycker jag att där har dom tappat i alla fall. Det blir som att du kan ju lika gärna gå och ta en Ipre själv. Om det inte händer mer eller man blir hjälpt mer om man säger så. När man söker för att man kanske mår dåligt eller man har ont i ena armen.

Även Scania har en egen motionsanläggning dit anställda samt närstående har fri tillgång. Samtliga erbjuds att köpa en hemdator av företaget. Anställda vars lön överstiger 37 000 i månaden erbjuds tjänstebil och det finns möjlighet att arbeta hemifrån om arbetet tillåter. Vanligtvis är det högre chefer som har tillgång till tjänstebil och möjlighet att arbeta hemifrån. Företaget står då för uppkopplingskostnader samt dator. En företagshälsovård är under utveckling. Tanken är att Scania skall ta över husläkarvården för de anställda och deras familjer för att därigenom minska väntetiden för vård och underlätta för sina anställda. Plastal saknar satsningar på friskvård och andra fritidsaktiviteter saknas på grund av det prekära ekonomiska läge som företaget befunnit sig i under ett antal år. Enligt fabrikschefen kommer förebyggande vård att införas om ekonomin blir bättre. Därför saknas även satsningar på sjukvård, tjänstebil och andra förmåner. Möjlighet finns dock att utnyttja ett bruttoköp av dator från företaget.

Ett återkommande tema bland de anställda i företagen är just rädslan för att inte räcka till. De repetitiva momenten och den höga och ibland oförutsägbara arbetsintensiteten (på grund av den minimala arbetsstyrkan) bidrar också till försvarande arbetsvillkor (Berggren 1991:59). Förmågan att orka ses som ett påtagligt hot mot att förlora arbetet. En facklig representant på Volvo som själv arbetar som montör när han får tid över berättar:

Förr hade vi sådana ställen så när du blev äldre och om du fick vissa arbetsskador så fanns det vissa förarbeten där du kunde ställa dig. Där var det kanske inte var 100 takt utan 75 takt och du kunde jobba så att du hann med i det tempot. Men dom jobben idag läggs på utsidan av dom här väggarna. Så därför är det svårare för oss som blir äldre idag att hitta andra jobb inom Volvo. [...] Jag är 37 år och jag har varit här sedan 1994 och jag ser hur fruktansvärt fort det har gått på dom

åren. Jag kan aldrig se att jag kan vara 50 år och stå på linan [...] Därför så är man oroligt för vad fan händer den dagen då jag är 50? För det är ingen femtioåring som klarar av att stå där nere och montera. Det går för fort!

Bilden som ges av anställda och fackliga representanter är att företaget successivt sökts sig bort från det ”goda arbetet” genom införandet av flödesproduktion och kortare balanstider. Det är mycket ”stressigare”, ”allting går så fort”, och övertalighet är inte längre acceptabelt:

Man blir mer bunden till att stå och jobba en viss tid. Här hade vi innan mer så att vi kunde lägga upp det själva. Så om vi gör så och så mycket fram till klockan åtta så är det OK för oss att ta en längre rast. Medan om det är chassi-line så är vi helt plötsligt beroende av vad som händer både bakom och framför oss. Man får stå kvar och jobba oavsett. Man kan inte ta den där extra tiominutersrasten som man kunde förr.

Jag tror som idag, när dom inte anställer så mycket folk som dom egentligen behöver. Och sedan åt andra hållet om det blir neddragningar så sparkar dom mycket snabbare än vad dom gjorde förr. Förr kunde du ju ha, ja hade du fem personer där och alla fick lite att göra så fick dom fem vara kvar ändå. Idag så sparkar du två för vi har inte jobb. Så där är lite mer otryggt än vad det var förr.

För anställda i monteringen är det avgörande att hålla sig frisk och undvika arbetsskador. I takt med åldrandet blir det ändå svårt att klara av arbetet. Enklare arbeten som tidigare varit reserverade för äldre arbetare som haft problem att hänga med i tempot har idag rationaliserats bort av företagen. När enklare och mindre fysiskt krävande arbeten försvinner blir utsikterna att bibehålla som anställning till pensionen relativt berättar såväl chefer som anställda:

Det finns en som jag ser det påtaglig skillnad. Alltså antingen är vi med i den här branschen och då måste vi prestera. Det är uttalat också. Att det sättet att beskriva en verklighet är annorlunda än vad det var t.ex. på 1980-talet och 1990-talet och 1970-talet skall vi inte prata om. Det var hårt på ett annat sätt på den tiden men det fanns liksom en trygghet då, framförallt kanske på Volvo som man trodde skulle existera i all tid och förändringarna kom mycket långsammare då.

Det är snabba förändringar idag och det händer fort allting och man måste liksom hänga med också i den här snabba tekniska utvecklingen för det händer ju nya saker hela tiden. Jag upplever det naturligtvis negativt, samtidigt som det är en utmaning att lära sig nytt och hänga med och prestera så är det en belastning att också känna den där pressen på att jag måste nog hänga med mer än tidigare och förändringar var mycket lugnare.

Det finns ju bara det här tåget. Antingen är man med eller så kliver man av. Man kan inte, jag tror att, i alla fall mina grupper har förstått att man kan inte bromsa utvecklingen när det gäller Scantias produktionssystem utan man måste vara med och utveckla. Bromsar man eller står emot så kan man inte tillhöra gruppen och vi

har ju fått vissa fall med att folk inte kunde acceptera det här. Då fick dom gå vidare och byta avdelning eller andra delar på Scania.

I den tayloristiska produktionsmodellen är ansvarsförhållandet ett annat. Där finns en tydligt formaliserad utbytesrelation mellan den anställdes arbetsinsats och företagsledningens ekonomiska ersättning. Om enskilda individer i dagens kostnadsreducerande modell inte tar sitt ansvar, eller uppfyller produktionskraven uppmärksammas tillkortakommanden annorlunda. Det är inte främst ledningen som påverkas, utan de närmaste medarbetarna de första att bli lidande, och på så sätt är det lätt att snabbt identifiera den svaga länken. Lojalitet mellan anställda avgörande för upprätthållandet av arbetsmoralen. Den kostnadsreducerande produktionsmodellen blir ett sätt för ledningen att skapa självkontroll över sina anställda.

Och att vilja mer

Medan den ökade pressen ses som negativ för många anställda i produktionen ute på företagen betraktar andra den som en utmaning. Men vilka medarbetare ges tillfälle att utvecklas, och under vilka villkor? Det kunskapsintensiva arbetslivet baseras på tanken att den enskildes framtid i arbetsorganisationen säkras genom personlig utveckling. Vilka krav ställs på de anställda i företagen, och på vilket sätt stödjer företaget dess medarbetare att utvecklas i att hantera de uppgifter som yrkesrollen kräver, och inte hamna utanför i arbetsorganisation? Och hur synliggörs de anställdas kompetens?

Kompetensmatriser och trapps-system som underlag för lönesättning används flitigt i organisationerna. På Volvo LV dokumenteras alla kunskaper i en kompetensmatris som finns uppsatt på avdelningens anslagstavla. Själva matrisen är uppbyggd kring de uppgifter som de anställda på avdelningen skall utföra. När den anställde är kompetent att utföra en uppgift noteras det med en 1:a. Saknas kunskapen noteras det med en 0:a och behöver man inte kompetensen markeras det med ett X. Så här beskriver en montör proceduren:

Tre gånger om året har vi lönerrevision och då går chefen igenom lönerna tillsammans med dom fackliga representanterna och så kollar dom, ”ja här har vi Nisse, han är lärling och han har lärt sig alla balanserna som han skall kunna för att gå ett steg till” Har han lärt sig dom då kan man fråga dom fackliga eller har han bluffat? ”Nej nej han kan dom” och då får han pengarna.

Ju fler balanser en person behärskar desto högre lön erhålls. Därutöver ger också fler antal uppgifter, fler år i verksamheten samt specialistkompetens möjlighet till löneökning. På Volvo Cars Uddevalla används matriser

främst som underlag för att jämföra existerande kompetenser med kompetensbehov men kopplingen mellan lön och matris är inte lika tydlig som på Lastvagnar. SAAB använder sig inte av begreppet matris men har ett standardiserat trappsystem med lönesteg som benämns A, B, C, D osv. som i realiteten får liknande innebörd som Lastvagnars matris. Om den anställda anser sig ha tillräcklig kompetens för att byta till ett högre lönesteg för hon eller han en diskussion med arbetsledaren som måste lämna sitt godkännande.

Av intervjuerna med anställda på Scania och Volvo Lastvagnar framgår att tillverkningsspecifik utbildning ses som en naturlig del av arbetet. Är det något som den anställda saknar i kunskapsväg för att klara av arbetet ställer sig vanligtvis företaget positivt till en utbildning (vad som sker i praktiken är dock något annat vilket diskuterar senare i texten). På Volvo Lastvagnar finns en lokal enhet för kompetensutveckling på fabriken som arbetar mot produktionspersonalens behov av utbildning. Tio heltidsanställda lärare samt specialister bland personalen håller i de ca 500 kurser (varav hälften produktrelaterade) som årligen ges med ett deltagarantal omkring 2000 personer. Enheten arbetar också med externa utbildningsresurser och andra Volvobolag. Volvoanställda kan söka internutbildning efter medarbetarsamtal med närmaste chef. Internutbildningsinformation tillhandhålls även av arbetslagets ”utbildningskontakt”.

Scania har liksom Volvo Lastvagnar en särskild enhet som enbart sysslar med kompetensfrågor och utbildning. I företagets kurskatalog finns 200 fasta utbildningar. Inom Volvokoncernen finns även en fristående enhet, Volvo HR Partner som är inriktad mot karriärplanering, management, organisationsutveckling, koncernfackliga relationer och utveckling. Inom enheten finns också en operativ del som ansvarar för pensioner och försäkringar samt strategier för utlandsanställningar. Utöver HR Partner finns Volvo Learning Partner som arbetar med globala strategier för kompetensutveckling. Även på Plastal förekommer kompetensutveckling men kontexten är en annan. Plastal saknar en egen enhet som enbart sysslar med kompetensfrågor och som organiserar och arrangerar utbildningar för de anställda. De köper istället in utbildningar utanför företaget. Diskussionen kring utbildning och kompetens blir därför annorlunda. Här hänvisas som tidigare nämnt till företagets dåliga ekonomi men också till att arbetet i exempelvis monteringen är så enkelt att utbildningsinsatser blir överflödiga:

Vi kan säga så här, det här har varit ett företag som blött så in i helvete mycket pengar så innebär det också att vi har försökt att lägga pengarna på rätt saker. Det här med att gå på kurser har varit en del som har varit ganska lågt prioriterad. Men om man tittar på underhållssidan t.ex. så finns det en massa legala skäl och krav,

så där har vi haft rätt mycket folk som har varit på externa utbildningar...det här är relativt enkel produktion. Vi har delar av produktionen som är väldigt komplicerad men den är helt automatiserad för det är en processindustri så det är inga människor som jobbar in den. Ja det finns en del som övervakar maskinerna och processerna. Sedan har vi många människor som jobbar fysiskt med en produkt men det är en relativt enkel operation.

Internutbildningen riktas till en fåtal anställda och ofta rör det sig om den utbildning som är nödvändig för att hantera maskiner. Ledningen framhåller här att förbättringsarbetet skall ses som kompetensutveckling:

Vårt PGT-program är en utbildning i sig. Och det är en väldigt bred utbildning. Sen måste vi naturligtvis utbilda människor i dom specialkunskaper som krävs för att kunna tillfredsställa vår verksamhet och det som kunden kräver. Det kan ju typ vara kvalité, där måste vi utbilda speciellt för att individen skall förstå kundens krav. Vi måste utbilda inom det managementsystem som finns typ QS 9000, ISO 14 000 och vad det nu är, när det gäller miljö.

Lärandet på Plastal påminner om det traditionella lärandet av ett hantverk där en person först måste gå som lärling och lära sig arbetet praktiskt från erfarna kollegor. Genom att lära sig under handledning av någon mer erfaren kollega eller genom att pröva sig fram individuellt byggs skickligheten upp. Både chefer, anställda och fackliga företrädare ute på företagen betonar att den enskilde individen själv måste driva på sin egen utveckling:

Vem ansvarar för din utveckling? Det kan inte var någon annan. Jag måste vara delaktig. Det är min syn på det hela. [...] Men man måste vara två om det här. Det är därför, vi har ju ofta lätt i Sverige att lägga ansvaret på en, men här ligger det på båda två att utvecklas. Då måste det ju vara lika möjligheter för alla och sen måste jag ta dom möjligheterna. Det är ju mitt eget val, det kan jag ju inte belasta någon annan och säga att det är någon annan som har ansvaret.

...ett företag finns ju till för ägarens syfte, att generera pengar. Det är ju ingen social inrättning. Men däremot är det ju så som vi säger att man skall ha respekt för individen. Alltså det är en av våra grundvärderingar. I det ligger det ju att man måste som chef då ha förmågan att se sina medarbetare.[...] Självklart är det ju så att i alla sammanhang där människor träffas att den som är med på noterna får mer.

...det finns ju dom som aldrig går en kurs men dom vill säkert inte heller. Dom kanske inte kommer med några egna förslag och så där. Jag tycker att det är bra liksom så. Jag vill ju gärna gå så mycket som möjligt och lära mig så mycket som möjligt och det verkar inte som att det är något problem.

Organisationerna i studien söker engagerade och ansvarstagande individer för satsningar på karriärutveckling. Med karriärutveckling för anställda i produktion avses framförallt avancemang till tjänstemannasidan. Ett sätt att signalera att man är mogen för nya arbetsuppgifter är att ta på sig flera

ansvarsroller, eller ta ett större ansvar för förbättringsarbetet. En vanlig karriärstrategi inom Scania är att åta sig flera ansvarsuppdrag, eller att ställa upp på övertid:

Det finns ju ingen chef som kommer och säger till dig att du måste komma hit. Min chef har ju aldrig sagt till mig att ”du måste komma hit och köra det här” utan jag kommer ju av mig själv.

Jag har ju tagit på mig mer jobb och mer ansvar och visat framfötterna och visat att jag vill någonstans, jag vill något med det här och tycker att det är roligt så för min del har det gått. På dom här sju åren så har det hänt mycket. Jag har kompisar som har jobbat här i 20 år som det inte har hänt ett dugg för så att säga. Dels för att dom inte vill och sen för att dom inte ens försöker så att säga [...]...man måste ju vara lite framåt själv och ta på sig lite ansvar och försöka visa att man vill och kan och försöka. Försöker man och gör det halvhyfsat bra i alla fall så då uppmärksammas det.

På Scania är driftledarrollen en språngbräda för avancemang. Positionen utlyses inte. Istället utser produktionsledaren lämpliga kandidater:

...på chassi, så har vi en vad vi kallar för kandidatlista. Så där gör man en liten gemensam för då måste man ju titta över hela chassi för det är ju inte så att man är helt begränsad till sin egen avdelning. Det kan ju vara så att ”den här personen skulle man kunna utveckla till driftledare”. Då kanske det är på en annan avdelning på chassi så det är viktigt att ha en gemensam [...] Jag sätter ju inte upp någon där utan att ha sagt att jag tycker att det är en lämplig utveckling för dig. Det gör man ju inte. Det är väl ungefär som jag kan tänka mig mina chefer när dom sitter och gör chefsrekryteringar. Det är klart att det finns ju ett visst antal personer som man säger ”ja dom där”. Så det ju samma sak egentligen.

Anställda i Scantias produktion som saknar teknisk gymnasieutbildning kan genomgå ett program som kallas ”Scaniateknikern” för att ges möjlighet att avancera till tjänstemannasidan.²¹ Medarbetare och chef beslutar gemensamt om vem som skall ges möjlighet att delta i utbildningen:

...det är lika mycket jag som får ta upp det med chefen att jag vill läsa likväl som chefen vill att jag skall läsa för han vill att jag skall gå vidare. Så det är ömsesidigt.

Verkstadschefen säger att man letar efter ledarprofiler som på ett eller annat sätt utmärkt sig:

²¹ Utbildningen bedrivs i samarbete med Västergårdsgymnasiet och är en moduluppbyggd utbildning över 4 terminer eller ca 600 timmar. Utbildningen bedrivs främst på kvällstid och en företagsanpassning förekommer i samtliga ämnen där teknik, språk och matematik är dominerande (Kurskatalog Scania 2004:188).

Man vill ju ha en mix och vi gör ganska ofta så att vi låter många gå Scaniateknikern (utbildningsprogram) som är kanske våran interna utbildning framförallt för att ta folk på insidan som har förutsättningar för att gå in på tjänstemannasidan och det är ganska mycket blick på profilen ledare även om dom går in som tjänstemän från monteringen eller från kollektivsidan så är det också att det skall finnas någon form av ledarprofil hos dom när dom går in där för det är den erfarenheten som är så nyttig då. Att dom kommer från golvet och har deltagit i dom här förbättringsgrupperna och så vidare men har ett naturligt ledarskap med sig.

Personer som dock inte bedöms ha ett ”naturligt ledarskap” eller på andra sätt kan motivera satsningen för sina överordnade har dock svårt att få tillgång till vidareutbildningen. Även på Volvo är villigheten att åta sig flera ansvarsuppgifter en tydlig signal om att man vill vidare (t ex VU-ledare, gruppombud, utbildningsansvarig, justerare, kvalitetskontrollant). En montör som säger sig ha tröttnat på att bara ”skruva”:

Det här som kvalitetsstyrare är väl lite så, att man har gjort ett jobb innan som dom är nöjda med då. Det gäller liksom bara att, du kan ju gå där och skruva men så om det skulle dyka upp någonting. Det har man kanske förstått att om det är någonting som skall göras eller det behövs en gubbe. Det kanske är en tråkig grej, men att man hugger tag i det så kan det leda vidare sen till någonting annat. /.../ Gör du ett bra intryck där så kanske det är någon som tycker att det var ju bra då va. Det är liksom så. Man får väl visa upp sig om man skall komma vidare då. Det går ju. Det är ju inga större problem. Det kan vara en görtråkig grej men att man tar det. Det vet man aldrig var det kan leda. Jag menar att det kan vara en simpel grej och så kan det vara ett spår in då.

På Volvo spelar det årliga ”P&U-samtalet” (person och utveckling) mellan chef och medarbetare stor roll för utvecklingsmöjligheterna. Samtalet följer inte en standardiserad form. Så här beskriver en produktionsledare (dvs. chef i produktionen) hur de brukar se ut:

Jag brukar börja med först att fråga om det är något speciellt som du känner att du vill lägga vikt vid i samtalet? Så att man i så fall kan koncentrera sig på det. Då behöver man kanske inte gå in på allting lika mycket. Så jag brukar börja med det. Sen så går man ju in på dom här bitarna, hur man trivs? Arbetsmiljön naturligtvis. Stämning? Hur det är på avdelningen? Sen så kring, givetvis då mycket kring arbetsuppgifterna och vad man gör och vad man vill göra framåt både på lång och kort sikt. Det kan ju vara inom dom närmaste två månaderna men också inom dom närmaste två, tre åren. Det beror ju helt på vem det är. Det är ju så olika.

Även på Volvo Lastvagnar finns möjligheter till extra stöd i form av teknisk utbildning för arbetare att gå över till tjänstemannasidan. Företaget bedriver här en specifik utbildning med externa samarbetspartners. Utbildningen ges av Göteborgs tekniska gymnasium där Volvokoncernen är delägare tillsammans med Göteborgs stad. Gymnasiet består av tre delar: kvalificerad yrkesutbildning (KY), tekniskt gymnasium samt kompetensut-

veckling för yrkesarbetande. Inom ramen för KY har Volvobolagen och SKF skapat en produktionsutvecklingsutbildning som även är öppen för externa sökande.²² Från Volvo LV deltar varje år mellan åtta och tio personer. Anställda med minst ett års anställning på företaget samt gymnasiekompetens ges möjlighet att söka. Under utbildningen som sker på heltid betalar företaget lön. Efter avslutad utbildning kan personen söka tjänst som produktionstekniker, men det finns ingen garanti att utbildningen direkt leder till en ny anställning. En produktionstekniker fick t ex arbeta ett och ett halvt år i monteringen efter utbildningen innan han fick arbete som tekniker. Det finns dock fler vägen över till tjänstemannasidan:

Vad vi kan göra på tjänstemannasidan är ju att vi kan låna in personal ifrån verkstaden. Kompetent personal som har en bra bakgrund som också är villiga att komma in. Då lånar vi in folk och normalt sett på 3 eller 6 månader. Det är ju också en möjlighet för dom att visa vad dom kan. Testa sig och blir det sedan en ledig plats framåt så har dom möjlighet att söka den om dom har rätt formalia i bakgrunden. Så på tekniksidan har vi oftast, 5-10 procent av teknikerna är oftast inlånade då ifrån monteringen. Dom går då på inskolning och vi ser hur dom funkar och det handlar ju inte bara om vad vi tycker utan också vad dom själva tycker. Är det någonting som dom kan tänka sig i framtiden? På så sätt kan vi då dels få hjälp med dom tunga projektarbetena att ta in mer medarbetare temporärt men också testa nya eller ge möjlighet för folk i monteringen att komma in på tjänstemannasidan för att sedan arbeta. Jag skulle tippa att så som vi bedriver arbetet nu så ungefär 60-70 procent av nyrekryteringen på teknikavdelningen kommer ifrån monteringsverksamheten.

Även Volvo Cars Uddevalla bekostar studier av kärnämnen på arbetstid och subventionerar studier med mellan två till tre tusen kr per månad. Detta gäller enbart kärnämnen och företaget har medvetet marknadsfört möjligheten som ett led i företagets möjligheter att vara framgångsrikt. Inom företaget pågår också undersökningar för att kartlägga de anställdas utbildningsnivå, vilket skall ligga till grund för framtida satsningar. I en relativt liten organisation som Plastal finns mindre möjligheter att avancera internt. Men även hos Plastal finns en nyckelroll i produktion, (teamleadern) där personer som bedöms ha förutsättningar för att internrekryteras testas och förbereds. Teamleadern ansvarar för det dagliga arbetet genom att informera, besätta lagets arbetsuppgifter samt leda förbättringsarbetet. Dessutom utgör teamleadern också länken till produktionsledaren (tjänstemannen med det formella ansvaret för laget). En montör som tidigare varit sjukskriven längre perioder och inte alls var intresserad av arbetet berättar

²² Utbildningen sträcker sig över 60 veckor, varvar teoretiska studier med yrkespraktik och kravet för att antas är motsvarande behörighet till högskola. Urvalet görs utifrån betyg och intervjuer som utförs av de representerade företagen och skolan.

att när han till slut bestämt sig för att ”bli någonting” och började arbeta hårdare kom en förfrågan om att bli teamleader:

Det var faktiskt inte mitt initiativ att jag skulle bli det. För först blev jag kvalitet-sansvarig då och var ganska nöjd med det. Sen fick jag ett förslag från företaget att testa på att vara teamleader. Först tyckte jag inte att det passade mig men jag sa OK vi testar. Så det var ju faktiskt företagets initiativ att göra det. Men det var lyckat tycker jag då.

Rollen som teamleader betraktas som ganska påfrestande och kan liknas vid en testperiod där personens egenskaper sätts på prov. Lyckas man som teamledare är det vanligt att man går vidare till tjänstemannasidan.

Skomakare, bliv vid din läst!

Dagens organisationer kräver allt mer av sina individer. Men samtidigt är företags incitament på kort sikt annorlunda. En avvägning finns i att skapa en arbetsorganisation som är så tight och effektiv som möjligt samtidigt som medarbetarna skall ges möjlighet till personlig utveckling. Det förra antas stärka företaget på kort sikt, det senare på lång. Den resurssnåla organisationsformen tenderar att premiera den kortsiktiga tillväxten, modellen bygger på att övertalighet bland personalen inte får existera. Fallstudierna visar att om personal saknas på en viss arbetsstation på grund av sjukdom eller av andra skäl, får mer långsiktiga behov som utbildning ofta komma i andra hand (se även Bengtsson & Berggren 2001, Augustsson & Sandberg 2004). Utbildningar på arbetstid blir allt svårare att arrangera och lösningen blir då kvällskurser vilket redan används för de längre utbildningarna. Att göra sig själv anställbar är mycket svårare i praktiken för anställda i produktionen än i administrationen. På SAAB har utbildningar till montörer minskat drastiskt i och med företagets ekonomiska problem. Men försöken att ständigt minska personalstyrkan för att vara så effektiv som möjligt har alltid varit ett problem menar personalchefen:

Kan det vara ett problem, i och med att man har en slimmad organisation så att det är svårt att få tid till utbildning? Även om företaget i princip vill att du skall gå? Ja. I princip så är ju företaget med, men när man kommer i verkligheten så har man både den närmaste chefen och den anställde själv som båda känner att det här blir tungt om jag drar iväg. Så vi skiter i det.

Även på Volvo måste inte sällan de anställda avstå en utbildning på grund av personalbrist. Det gör att vissa inte orkar ta tid för att leta reda på utbildningar:

Ja det känns väldigt tungrott. Tycker jag. Det är liksom att det finns ju utbildningar och sånt men det är ju precis jämt med manskap så det blir liksom inte, man har inte tid att hålla på och söka till kurser och hålla på och gå det och det.

Verkstadsklubben är kritisk till att den enskilde i praktiken ofta måste ordna sin kompetens på egen hand, till och med den som krävs för monteringsarbetet:

Ett problem som jag ser det är att vi som är i arbetslivet idag, vi har väldigt svårt att kunna stärka våran anställningsbarhet. På grund av att, ställer inte företaget upp med kompetensutveckling så får du göra det som individ. Du får ta din tid, du kanske får strunta i familj och allting för att du skall studera. Det kostar ju ändå så mycket pengar för att du skall studera idag. Så jag ser att resurserna blir mindre och mindre för att skaffa dig en bra anställningstrygghet i framtiden.

Här ställs lojaliteten medarbetare emellan på prov. Möjligheterna till individuell kompetensutveckling ställs mot deltagande i laginsatserna. Personlig kompetensutveckling eller lojalitet med arbetslaget blir här ett vägval såväl för den enskilde som för företaget. Den kostnadsreducerande organisationsprincipen blir i praktiken inlåsandande och statisk – de anställda uppmanas att hålla takten och att inte hamna efter i arbetstempot, men uppmuntras heller inte att vidareutveckla sig.

4. Vem har en framtid inom fordonsindustrin?

Vi väljer i denna studie att närma oss dynamiken mellan behovet av social trygghet och faktiska möjligheter till självförverkligande genom att studera villkoren för tjänstemän och produktionsanställda var för sig, eftersom de yttre förutsättningarna skiljer sig åt mellan dessa kategorier. Detta kapitel ägnas åt de produktionsanställda.

Intervjuerna med ledning och rekryteringsansvariga i de sex företagen visar att det finns en handfull vägar in i arbetsorganisationerna. Företagen förmedlar lite olika huvudstrategier, ett företag framhåller att rekryteringen bäst sker genom rekryteringsföretag, ett annat att nyanställningar främst görs genom samarbete med arbetsförmedlingen och platsannonser, och i ett annat företag är det framförallt de sökandes eget intresse för att arbeta i företaget som är vägledande, ytterligare ett annat företag anställer helst individer man redan provat en tid genom bemanningsföretag. (Genom att vända sig till bemanningsföretag ges företagen möjlighet att pröva en person utan egentligt arbetsgivaransvar). Härigenom kan företaget minimera arbetet och kostnaderna för själva rekryteringsförfarandet. En annan fördel förklaras vara att vakansperioderna kan kortas. För den arbetssökande blir anställning i ett bemanningsföretag en alternativ väg in i arbetslivet. Genom att bli uthyrd till företaget kan den anställde skapa kontakter på företaget och visa att han eller hon klarar av jobbet och på så sätt bli erbjuden en tillsvidareanställning.

Ingen av de olika strategierna är helt främmande hos något av företagen, även om den huvudsakliga strategin kan skilja sig betydligt, vilket minskar möjligheterna för sökande som saknar kunskap om företagets rekryteringspraktik att komma in (På Plastal blir diskussionerna om rekrytering ibland mer hypotetisk eftersom företaget inte nyanställt under senare år utan har sagt upp personal). Intervjuerna påvisar en tydlig diskrepans mellan ledningens tonvikt vid formella, explicita rekryteringsvägar och de anställdas uppfattning att det är svårt att få anställning i fordonsindustrin utan kontakter i det aktuella företaget. Här dominerar uppfattningen att de flesta får sitt arbete genom rekommendationer av vänner och bekanta efter att först provat på lite olika ströjobb.

Vem rekryteras?

Det råder en större samsyn mellan anställda och ledning om vad som behövs för att bli anställd. Här handlar det framförallt om social kompetens. Eller som en rekryteringsansvarig uttrycker det: ”Vem du är som person betyder minst lika mycket som utbildningsbakgrund”. Rekryteringsansvariga gör sina bedömningar av sökande genom personlighetstester, intervjuer och utifrån den ”känsla” som uppstår i mötet med den sökande.

Samtidigt tillstår flera rekryteringsansvariga att det har svårt att på rak arm förklara varför en person känns rätt för en viss anställning. Personlighets-tester finns på vissa företag, men de används mer som komplement. Samarbetsförmåga, språkkunskaper, lätt för att lära, tålmod, hänga med i tempot, förstå arbetsinstruktioner, arbeta i lag. Visserligen krävs någon form av motoriska grundkrav, men teknisk utbildning är inte nödvändig.

Det finns samtidigt en tendens att utbildningskraven blir tydligare. Ännu är krav på gymnasieexamen mindre uttalat hos underleverantörer, mer framträdande hos internationella koncerner Volvo och SAAB. Här betonas att alla anställda måste vara möjliga att utveckla inom företaget och för att alla skall kunna tävla på samma villkor i den tuffare internationella konkurrensen. De anställda skall kunna flyttas mellan olika delar av organisationen. På Scania ses gymnasieutbildning ses som önskvärd, men idag är det inte ett rimligt krav. Scanias personaldirektör säger:

Ja helst skulle vi ju vilja ha 4-årig teknisk eller någon form av teknisk utbildning. Gärna att man har yrkesteknisk utbildning av något slag. Men det är ju relativt svårt att få tag på. Men helst skall man i alla fall ha någon form av gymnasial utbildning, man bör kunna svenska hyfsat för att kunna göra sig förstådd och förstå. Det är ju svårt att få tag i bra verkstadsfolk idag.

Plastal skiljer sig i sammanhanget. Här finns en mer explicit medveten om de orimligt höga krav som ställs vid rekrytering, och man försöker renodla rekryteringen till att gälla enbart de krav som arbetsuppgifterna kan förväntas ställa på den anställde. Här finns ambitionen att finna medarbetare med reella tekniska kompetenser framför personliga egenskaper. Plastals rekryteringsansvarige säger:

...jag håller på att utveckla ett system där vi skall på ett rättvisare sätt kunna utvärdera om vi har fått rätt person på rätt plats. [...] Där du har minoriteter som kanske blir bortvalda beroende på en speciell egenskap. Det kan vara religion, sexualitet, kort, lång, tjock, smal det finns alla så att säga ursäkter ibland för att inte anställa en person. Då är frågan hur man skall komma ifrån det här och bedöma en person utifrån dom kriterier som tjänsten kräver? Därför har vi försökt göra så att vi skall bli noggrannare med att för det första då göra en kravspecifikation. Vad är det som krävs för att kunna utföra det jobbet? Och att vi försöker minimera dom kraven till ett absolut minimum. [...] För när man läser en platsannons idag så skall man vara 18 år, man skall ha 100 års livserfarenhet, 200 års yrkeserfarenhet, helst då inom samma bransch och så skall du ha en jävla utbildning i botten. Man skall redan innan man tar in folk på intervju eller liknande så skall man ha klart för sig att det är dom här utfallskriterierna som skall värderas och så skall vi försöka poängbedöma detta. Kanske i en fem- eller tiogradig skala beroende på. Här kan man då göra en grovtvärdering på dom ansökningarna som man får in och så poängräknar man det.

Plastal tillmäter formell utbildning mindre vikt. Företaget har en tydligare erfarenhetsbaserad kunskapssyn, man måste lära sig arbetet från insidan.

Vem passar in?

Fallstudierna pekar mot att socialiseringsprocessen dvs fasen efter att man blivit provanställd men innan man på riktigt tillhör arbetsstyrkan är avgörande för den enskildes möjlighet att forma sin framtid. Här befinner sig den enskilde i en liminalfas mellan inträde och acceptans. I denna fas är individen särskilt utsatt för granskning av kompetens, dess personliga åsikter och beteende generellt. Detta är samtidigt en period då den enskilde försöker finna en plats i arbetslivet. Detta är konstruerande fas då grunden läggs för möjligheterna till fortsatt avancemang inom organisationen.

Bland produktionspersonalen ute på företagen finns uppfattningen att sociala egenskaper är viktigare än tekniskt kunskap för att ha en framtid inom organisationen (se liknande resultat i Fägerborg 1996). Att ”ta ett skämt”, följa med i jargongen och vara social skattas högt:

Du behöver inga som helst förkunskaper för att komma in, så rent tekniskt så behöver man ju inte ha några kunskaper. Men du bör ju kunna samarbeta liksom. Du måste ha en ganska stor social kompetens. Annars så faller man vid sidan. Man får inte ta för hårt på saker. I och med att alltihopa bygger på att det är en bra social grupp som arbetar ihop ännu. Så du vara hur grym som helst på att montera bilen men om du inte kan ta att någon skojar med dig så hamnar du vid sidan till slut.

Man skall vara social. Det är mycket viktigt för mig. Innan man är teknisk. Om du söker jobb på Scania så skall du vara en social människa. Då kan du liksom prata med folk och kan umgås med 20, 30 personer samtidigt då. På line. Det är mycket viktigt. Sen att du ibland inte kan skruva eller har svårt för att dra en skruv. Det är inte så viktigt.

Detta är ett sätt att uttrycka att förväntningarna på verkstadsarbetaren idag är en annan. Men trots utvecklingen finns fortfarande en stereotyp uppfattning om hur individer i denna miljö förväntas vara. Det är fortfarande en värld befolkad av män, med jargong, svordomar, karikerad manlighet, broderskap. Men socialiseringsprocessen är reciprok. Det handlar också om att som nyanställd själv acceptera en arbetsmiljö som domineras av traditionellt manliga värderingar, grova ord etc. En kvinnlig montör berättar:

Jag skickade in en ansökan. Jag skickade till Personvagnar först men där var det vilande kö och är fortfarande tror jag. En killkompis ville byta till Lundby och så behövde dom en på hans avdelning då så då sa hans chef att ”kan du fixa en tjej fort som kan jobba och står ut?” För jag var testperson där inne kan man säga. Dom har inte haft tjejer där inne innan. För det var så, jargongen var så hård. Så

det var för att mjuka upp lite grann då. Så den vägen, i och med att han skulle byta då så fick jag komma in.

I fabriken är den manliga normen mycket påtaglig, det är män som sitter i fikarummen och spelar kort, män som står böjda över lastbilarna, män som ger varandra öknamn. Andelen kvinnor på Plastal 20 procent, på Volvo LV 10 procent (på senare år har man aktivt rekryterat kvinnor) och på Scania 15 procent. Kvinnorna återfinns främst bland tjänstemännen medan fabriksgolven i huvudsak är befolkade av män i arbetskläder. Kvinnor är välkomna inslag framförallt för att tillföra egenskaper som ökar trivseln, att bidra till ”lite mer ordning och reda”, att föra med sig en mjukare umgängesstil. Ett konkret exempel kan hämtas från en avdelning med för ”grabbigt” klimat och som rekryterade en yngre tjej för att bryta negativa mönster. Kvinnornas funktion blir här kompletterande (för en diskussion om arbetsorganisationer ur ett genusperspektiv se). En chef säger:

...vi påstår ju att attityd och sådant förändras genom en ökad mångfald. Det är Lundin 1992; Gunnarsson 1994; Roman 1994; Blomqvist 1994; Fägerborg 1996; Abrahamsson 2000renare i verkstaden och det är inte så grabbigt klimat längre heller.

Däremot finns det få tecken på att invandrarbakgrund utmanar den sociala normen, eller skulle utgöra en omedelbar nackdel för anställda i fordonsindustrin. Snarare har svensk fordonsindustrin traditionellt varit en väg in i arbetslivet för manliga invandrare.

Arbetstider och familjeliv

För arbetare inom fordonsindustrin är det ofta nödvändigt att anpassa familjelivet efter de tider som arbetet tar i anspråk. Anställda med ett föräldraansvar upplever ekvationen svår att lösa. Här finns en tvetydighet i företagets ambitioner och reella möjligheter. En kvinnlig produktionsledare på Scania menar att det är helt acceptabelt att de anställda tar ledigt för t.ex. vård av sjukt barn men på grund av den bantade organisationen är det i praktiken sällan är välkommet:

Nej det är klart att det accepteras men någonstans, det känns ju så här hemskt men eftersom det är en sån verksamhet där vi är så otroligt beroende av att vi är rätt antal personer som är på plats för att dagen skall gå ihop. Då är det klart att det är inte så jäkla kul när det är för många borta, för det blir jättetungt.

Den flexibla produktionsmodellen innebär att de anställda i produktion åläggs att ställa upp på övertid. En kvinnlig montör som har delad vårdnad om sina barn berättar om att det kan bli mycket övertid:

Ja ibland blir det ju faktiskt det och det är ju lite tråkigt när man har familj. Jag är ju ensam då med tre barn och det kan ju vara lite kinkigt men jag menar säger jag att ”jag kan inte nu för den här veckan har jag mina barn”, då förstår dom ju det. /.../ Om man har barn som man måste hem till och som skall ha mat och så här, då måste dom låta en gå. Det går inte annars. /.../ det går ju att lägga upp det så på vårt jobb så är någon, behöver någon gå tidigare eller vara ledig när det gäller en sån grej så går det ju att få ihop det ändå liksom.

Det är inte bara pressen att ställa upp för arbetslaget utan även den faktiska möjligheten till personlig kompetensutveckling som ofta förblir utom räckhåll för föräldrar. Många av Volvos och Scantias längre utbildningar äger rum på kvällstid, och möjligheten att delta avgörs av möjligheten att kombinera med ansvar för barn. Här förklarar en anställd som deltar i kvällsutbildning att han kommit överens med sin sambo om att avsluta sina studier om familjesituationen blir lidande:

Nu är det lite kämpigt. Det är det. Men när jag tog det här klivet att nu skulle jag börja plugga igen, då fick jag prata med min tjej först. För jag måste kunna få ett stöd om jag skall börja plugga och vi har ett barn och han kräver ju en hel del och vi har ett hus och det kräver ju också en hel del. Men jag fick ju tillåtelse av tjejen (skrattar) att börja plugga. Hon har lovat mig stöd men jag sa ju att hon skall flagga när hon börjar känna att det börjar bli för mycket. Då lägger jag av direkt för jag säger att jag har det bra redan idag men jag kan ha det bättre. Jag gör det här för mig själv och för min familj men när det blir familjen som blir påverkad så kommer jag ta ett steg tillbaka. Det har jag klart för mig. Jag värdesätter familjen framför jobbet.

Att ha en stödjande partner är med andra ord en förutsättning för att kunna delta i vidareutbildning. En ensamstående montör har länge haft en önskan att börja vidareutbilda sig men känner först nu när hennes barn blivit äldre att det är möjligt:

Ja eftersom barnen är större nu så behövs man ju inte lika mycket hemma så det är inte hela världen om man jobbar över eller om man går kurser och så där. Så nu känner man att man kan göra det. Det var ju svårare förr när dom var mindre. Nu kan man ju få tid till sig själv. För jag har tänkt länge att jag skall börja plugga lite så där, kanske på kvällar och så men det är lite svårt när barnen är små då. Men nu har man ju tid till det.

För att läsa in gymnasiekompetens krävs antingen kvällsstudier eller att personen tar tjänsteledigt. För många arbetare på Volvo LV är det en omöjlighet eftersom de har familj och ett föräldraansvar. En montör som planerade att läsa in gymnasiet för att sedan kunna söka teknikerutbildningen förklarar sin situation:

Jag hade väl planer på att studera i och med att jag inte har någon gymnasieutbildning, att plugga upp mina gymnasiepoäng. Jag sökte ju till Komvux då men

jag vet inte vad fan som hände. Jag har flyttat och såna grejer så antingen har pap-pren försvunnit eller så har jag inte blivit antagen och jag hade tänkt använda det då för att senare söka in på den här produktionsteknikerutbildningen.

På direkta frågan om han skall söka till Komvux igen säger han:

Ja jag vet faktiskt inte för det beror helt och hållet på hur det ser ut ekonomiskt. Nu skall jag bli farsa och sånt så att då, det beror på vad Volvo, dom har ju hjälpt till med utbildningar och sånt. Eller Volvo och facket, jag vet inte vilka det är som skjuter till pengar. Men förut så fanns det den 75-kronan. Du pluggar och så får du 75 kronor skattefritt i timmen och så är det semestergrundande och så gör det att du förlorar typ en hundring i månaden eller nått om du pluggar. Men dom pen-garna tog slut och så fick man en typ av samma stöd av Göteborgs Kommun då. Det gjorde att du kanske förlorade en 600-700 kronor i månaden. Men kruxet var att du var tvungen att vara skriven i Göteborgs kommun och jag flyttade till Mölndal. [...] Det är ganska uteslutet att börja plugga på heltid.

Enligt verkstadsklubbens representant är situationen inte ovanlig. Bland de som saknar gymnasiekompetens har flera familj och är beroende av lönen. Personer med ett föräldraansvar får med andra ord svårigheter att gå vidare till nya utmaningar, dels är det svårt att delta i kvällsundervisning del att arbeta övertid vilket ofta krävs för att utveckla karriären.

I Plastals produktion finns det ett dags och ett kvällsskift. Vilket skift den anställde tillhör bestäms vid anställningen, men det är möjligt att byta skift om någon på motsatt skift också önskar det. Kvällsskiftet uppfattas som ofördelaktigt av många eftersom det sociala livet blir lidande. Kvälls-skiftet är ofta självvalt. En operatör hade t ex bytt till kvällsskiftet för att kunna vara hemma på dagarna med sin fru som är trafikskadad. En annan montör tycker det är ”tufft” men tänker ändå inte byta:

Privatlivet blir lite svårt. Om man inte engagerar sig riktigt. Då hänger dom inte ihop. För när vi börjar det är då folk har jobbat färdigt för dagen och när vi slutar vi 12 så har folk gått och lagt sig. [...] Så det är lördagar och söndagar som vi har gemensamt med familjen.[...] Det är tufft men jag trivs bättre med att jobba kväll än att jobba dag [...] Jag tänker inte byta. Det tänker jag inte göra. Jag är en kvällsmänniska.

Möjlighet att tacka nej till övertid beror på vilken chef man har. Vissa är förstående medan andra anser att alla bör ställa upp. En tekniker berättar:

...vi har haft en del chefer och vissa chefer är väl inte så glada för att man tackar nej så mycket och vissa andra förstod det då va. Men den chefen vi har nu, han är ju väldigt förstående. Det är ju inte att dom säger det att, ”fan du jobbar ju inte” och så där va men någon liten gliring kan det väl komma ibland. Det märkte jag just när jag var lagledare då, då hade vi en chef som, han tyckte väl att man skulle ställa upp för företaget och var det övertid en lördag så skulle man jobba liksom.

Då sa han kanske inte till den personen som inte jobbade men han kunde komma till mig som lagledare och säga att, ”den, han jobbar inte där”.

Ett sätt att ”få ihop det” är att utnyttja de begränsade möjligheter som finns till flextid. På Scania har anställda i produktionen rätt att ”flexa” fram till åtta på morgonen och från klockan tre på eftermiddagen. Därutöver finns dessutom i praktiken möjlighet att flexa ytterligare en timme på eftermiddagen efter samråd med chefen, men att desto svårare på morgonen. Ibland täcker dessutom de anställda upp för varandra:

Jag har ju en tjej hos mig nu som vill försöka sticka lite tidigare för att hämta sin unge på dagis och det betyder att vi andra måste täcka upp henne men det är ju inga problem. Så måndag, tisdag, onsdag sticker hon tidigare och slutar två då. Men då sa hon att i gengäld så om det är någon som vill sticka torsdag eller fredag tidigare så jobbar hon lite extra för den killen i stället.

Ja det är ju svårt, speciellt som jag har två små barn och den yngste är tre år. Jag både lämnar och hämtar på dagis. Det är ju liksom, det kan jag inte göra något åt. Behöver jag vara kvar, det känner jag det är lite jobbigt i och med att man har den liksom, det kan ju hända grejer här som gör att man måste vara kvar och då är det ett jävla trixande för att lösa det.

För den som kan utnyttja flextiden finns det flera fördelar:

Flextiden har ju gjort väldigt mycket. Det gör väldigt mycket. Om man nu har småbarn och behöver lämna på dagis eller så. Det gör inget om jag kommer en kvart senare. Det är ingen som tänker på det överhuvudtaget för alla kommer olika. Har du mycket att göra så kan du komma 6:30 en dag och sitta till 17:30. Och skall du på iväg på något på eftermiddagen så kan du gå klockan 15:00. Det är aldrig någon som säger något. Det har betytt mycket för både arbetslivet och gemenskap och privatliv.

De som har möjligheten uppskattar den men det är främst tjänstemän som kan utnyttja det.

Föräldraledighet och ekonomisk kompensation

Scanias policy är att täcka upp till 80 procent av lönen för alla anställda som har en lön som överstiger ersättningstaket på 24 000 kr. Ingen av de intervjuade anser att det är några svårigheter att ta ut föräldraledighet inom företaget. Men att vara hemma en längre tid verkar inte helt accepterat, i alla fall inte bland män. En montör på Scania som nyligen varit föräldraledig förklarar att han under sin bortavaro var tvungen att ordna en ersättare:

...då tog jag varje fredag från augusti till nyår och det var helt acceptabelt från chefen. Det enda han ville var att jag skulle se till så att dom kunde klara sig själva på fredagen. Det var det enda kravet han hade, annars var det helt ok att ta ledigt.

Från fackligt håll finns kritik mot hur företaget hanterar de anställdas föräldraansvar. En synpunkt är att kvinnor ofta missgynnas lönemässigt när de är hemma en längre period och att företagets formella policy, att även män skall försöka ta ut sin ledighet saknar prioritet. Företaget driver inte någon aktiv föräldraansvarspolicy. En facklig företrädare säger:

...om jag tittar lite långsiktigt så är det så, kvinnor som är hemma och tar hand om sina nyfödda barn, två tre stycken, dom halkar efter ohjälpligt i löneutvecklingen och det är tufft som tusan att kunna rätta till det. Argumenten vi möter är oftast att ”det går inte att sätta en löneutveckling på en människa som inte är här och jämföra med dom övriga”. Det är ett förståeligt argument från den enskilde chefens position men det är inte acceptabelt från företaget.

På Volvo ersätts sedan en tid tillbaka de anställda med 10 procent av lönen under 60 dagar. Tidigare fick enbart kvinnor ersättning men efter förhandlingar gäller det nu även män. Övrig tid ersätts anställda med den lön som överstiger inkomsttaket 24 000 för att de skall få ut 80 procent av lönen. Detta är en medveten strategi för att stimulera män att ta ut sin ledighet, eftersom majoritet bland dem som tjänar över 24 000 kr inom företaget är män. Andelen högre manliga chefer som tar ut föräldraledighet har ökat men både ledningsföreträdare och fackliga representanter tolkar det som en konsekvens av den generella utvecklingen i samhället och inte ett resultat av någon medveten satsning på förebilder inom företaget. Det förklaras inte finnas några större konflikter kring föräldraledighet. Företaget accepterar ledigheten även om de inte uppmuntrar till det. Det verkar vara vanligare att män kombinerar sin ledighet med några dagars arbete i veckan eller tar en kortare period av ledighet. Det kan vara ett önskemål från både den enskilde och den överordnade, förklarar chef på tjänstemannansidan:

När dom kommer och berättar om att dom skall bli pappa så redan i det läget brukar jag ta in dom och diskutera. Hur har du tänkt då? Om du har tänkt att du skall vara ledig så är det bra om vi börjar diskutera det nu. Jag har väl fyra stycken som inte jobbar fulltid utan har en dag i veckan. Någon har två dagar, en har tre. Alltså jobbar två dagar, är ledig tre. Så vi har anpassat väldigt mycket så, framförallt med önskemål från individen men också lite önskemål från mig som ledare då. Kan ju vara någon som är väldigt specialiserad på något område som jag har svårt att ha borta i långa perioder. Då kan vi välja att dom jobbar varannan vecka eller två dagar i veckan eller någonting sådan.

Plastals policy kring föräldraledighet och föräldraförsäkring är mer otydlig. Företaget kompenserar inte ekonomisk under bortavaron även om det idag finns fackliga påtryckningar finns om att sluta avtal där företaget täcker upp ersättningen till 90 procent (dvs 10 procent över Försäkringskassans 80 procent). Företagsledningen säger sig acceptera föräldraledighet, men av

intervjuerna framgår att möjligheterna snarare beror på vilken inställning ens närmaste chef har. Så här resonerar två representanter för ledningen:

Vi kan ju liksom inte låta människor känna att vi skulle emot barnafödande eller att man är hemma va. Däremot är väl i alla fall jag utav den uppfattningen att det är upp till vem som skall vara hemma. Om familjen tycker att det är bättre att kvinnan skall vara hemma så tycker jag inte att mannen skall tvingas att vara det eller tvärtom. Utan det tycker jag att har dom haft möjligheten att skaffa barn så tycker jag fan i mej att dom skall få avgöra vem som skall vara hemma med barnet.

Ja vi är väldigt generösa tycker jag [*med att godkänna föräldraledighet*]. Ibland lite för generösa. Det finns ju regler som styr hur det här skall vara men ibland så tillåter vi eller accepterar eller godkänner avsteg från det. Även om det innebär en olägenhet för oss.

På den direkta frågan om företaget uppmanar fäder att vara föräldralediga sägs:

Nej vi uppmuntrar inte till någonting men vi motsätter oss inte det heller om jag säger så.

Bland de anställda i de olika företagen finns dock inte någon utbredd uppfattning att företaget hindrar dem från att ta ut sin ledighet. Men vad många faktiskt gör vittnar om något annat. Många män kombinerar sin föräldraledighet med någon form av deltidsarbete och avstår från att vara helt frånvarande under längre perioder. För tjänstemän som tar ut längre perioder av föräldraledigt – i praktiken framförallt kvinnor – är risken att hamna efter i lön påtaglig. Så här säger en facklig företrädare på Volvo:

Man kan ju se att när tjejer stannar hemma, det finns ju en ganska tydlig tendens att dom släpar efter och sen är det svårt att justera detta, även om det sägs att det skall göras. Men jag kan inte se att killarna har förlorat på att vara hemma några månader.

Risken att sacka efter i löneutveckling är mindre bland arbetare eftersom utrymmet för individuell lönesättning är mindre och enklare att justera i efterhand. Enligt Volvos ledning skall dock tjänstemän på Volvo få sin lön justerad efter längre barnledighet utifrån en generell löneutveckling.

Intervjuerna påvisar en tvetydig utveckling. Det är knappast så att företagen uppmuntrar till föräldraledighet, men samtidigt erbjuder alltfler storföretag ekonomisk kompensation i olika former (och under olika villkor) under föräldraledigheten. (jfr *Löneutfyllnad vid föräldraledighet* Jämo, 2000). Ur den enskildes perspektiv pekar intervjuerna på att det är viktigt att inte helt och hållet förlora kontakten med arbetsplatsen. Här har anställda som är deltidslediga eller frånvarande kortare perioder i taget

(högst några månader) lättare att återknyta till arbetsplatsen, och riskerar i mindre grad att drabbas av svagare löneutveckling, färre utvecklingsmöjligheter än sina kollegor.

5. Andra spelregler för tjänstemännen

Rekryteringsförfarande

I förra kapitlet diskuterades villkoren för det produktionsanställda. Det visade sig finnas en betydande diskrepans mellan ledningens tonvikt vid formella, explicita rekryteringsvägar och de produktionsanställdas uppfattning om att informella kontakter spelar stor roll för att få en anställning. Här riktar vi istället uppmärksamhet mot tjänstemännens villkor, där det visar sig att informella nätverk inte är lika avgörande. Examen i form av högskole- eller universitetsutbildning och personliga egenskaper är istället mer centralt i anställningsförfarandet. Här är skillnaden mindre mellan ledningens och de anställdas uppfattningar. Företagen (utom Plastal) kräver lägst högskoleexamen för tjänstemän. ”Rätt” utbildningsnivå är ett första utsållningsverktyg. Därefter ligger intervjuer och personlighetstest till grund för beslut om vem som skall anställas. Liksom för arbetare framhålls goda referenser, rätt personlighet, villighet att under en inledande period arbeta på visstidskontrakt som avgörande vid tillsättningar. Internrekryteringen av anställda som tidigare arbetat som montörer utgör dessutom ett betydande inslag. Givetvis vill företagen anställa kompetent personal men farhågor finns samtidigt att anställa individer som snart söker sig vidare:

Där är jag väl själv lite fundersam om vi inte rekryterar dom här med för mycket meriter hela tiden. Det gör ju att vi liksom slösar på, du har ju akademiker på för låga befattningar så att säga. Ja det kan vara att skjuta sig i foten då för dom flesta akademiker förväntar sig kanske mer och det kanske inte finns så många avancerade jobb som vi rekryterar akademiker för. Jag tycker vi, utbildningsmässigt så rekryterar vi kanske lite för högt. Svenska akademiker är billiga idag.

För tjänstemän skiljer sig inskolningsproceduren i hög grad mellan företag och avdelningar. På en avdelning på Volvo LV som är knuten till produktionen redogör avdelningschefen för ett liknande lärlingssystem som återfinns bland montörerna där den nyanställda benämns ”nybörjare” under de första sex månaderna. Därefter når den anställda till nivån ”acceptabel”, och efter ytterligare ett till två år råder ”normalläget”. Även detta styrs av kompetensmatrisen där den överordnade tillsammans med medarbetaren bedömer kompetensen för de arbetsuppgifter som tjänsten innehåller. Senare kan den anställda också tituleras ”senior” och i exceptionella fall ”master”. På en annan avdelning är inskolningen betydligt mindre formaliserad.

Kompetensutveckling som självklar del av arbetet

Även för tjänstemän ligger initiativet för att få delta i företagets utbildningar på den enskilde individen. Tjänstemän behöver sällan anstränga sig för

att motivera sina utbildningar. Scania har liksom Volvo Lastvagnar en särskild enhet som enbart sysslar med kompetensfrågor och utbildning. För Volvos tjänstemän finns även Volvo HR Partners kurser tillgängliga i den mån de behöver hjälp med ledarutveckling, personlig utveckling, projektutbildning och språk. Enligt en tjänsteman på Scania handlar det mycket om ens egen påhittighet när det kommer till utbildning:

Det är upp till dig att själv driva fram och påverka det. Däremot är det så att om du går med önskemål och möjligheter så är det ganska lätt att få igenom det. [...] Är det något som du kan ha användning för i ditt jobb så har man varit oerhört flexibel för vad gäller tolkningen ”ditt jobb”. Jag har läst kulturmiljöhistoria på universitet som Volvo har betalat. Det kunde jag motivera så till vida att det var bra i våra utländska kontakter att få lite kännedom om det svenska samhället. Det är ju diskutabelt om det har någon nytta för mitt jobb. Där är man oerhört liberal i sina tolkningar.

En avgörande skillnad mellan tjänstemän och arbetare på dessa storföretag är dels att tjänstemännens reella möjligheter att delta i internutbildning är större, dels att deras utbildning inte är organisationsspecifik.

Tjänstemännen berörs inte på samma sätt av den kundanpassade produktionen och dess effekter. Här är det människans egna behov som står i fokus när man talar om flextid. Här finns inte något tydligt dilemma mellan att hålla produktionstakten och att låta medarbetarna internutbilda sig eller delta i förbättringsarbete eftersom arbetsuppgifterna inte på samma sätt måste klaras av i fas med övriga kollegor. Intrycket är att tjänstemän har en relativt stor frihet att själva bestämma över sina arbetstider så länge de håller sig inom ramen för flextiden som vanligtvis varar mellan 06:00 och 18:00. I detta sammanhang handlar flextid om individens egna behov, efter att anpassa arbetet efter sina personliga omständigheter. Majoriteten av tjänstemännen arbetar dagtid, och möjligheten till flextid upplevs som positivt. Övertid används vid ökad arbetsbelastning istället för nyanställningar. Övertiden är sällan kommenderad för tjänstemännen, det kan förekomma önskningar från överordnade, men sällan som ett tvång. De flesta tjänstemän planerar själva sitt arbete efter utsatta tidsramar. Det är inte ovanligt att övertidsersättning förhandlas bort. För högre chefer saknas vanligtvis reglerad arbetstid.

En annan skillnad mellan personalkategorierna arbetare och tjänstemän på Scania och Volvo är att kravbilden är mindre standardiserad för tjänstemännen. Företagen satsar inte nödvändigtvis mer på utbildning för tjänstemän, men sett till utbildningarnas karaktär vetter de mot en bredare arbetsmarknad. Det finns större möjlighet att få en utbildning som inte enbart är gångbar på företaget. Tjänstemännen löper mindre risk att försvaga sin roll i arbetslivet, genom att de i högre grad har möjlighet att

utbilda sig på områden som inte är företagsspecifika. Samtidigt är lönespridningen större tjänstemän emellan eftersom lönesättningen är individuell. Här riskerar medarbetare som är föräldralediga en längre tid – idag framförallt kvinnor – att sacka efter i löneutvecklingen. För tjänstemän utgör ambitionen att ta sig vidare – att investera i sin anställbarhet – inte bara ett sätt att faktiskt utveckla sin karriär utan också för att upprätthålla sin position i arbetsorganisationen.

För Plastals tjänstemän är dock kompetensutveckling tydligare förknipat med praktisk övning och självlärd skicklighet. Det finns inga specifika krav på att en person skall ha genomgått vissa utbildningar innan det är möjligt att ta sig an vissa tjänster. I ett fall ledde det till att en tidigare montör som blivit befordrad till kvalitetsansvarig för hela produktionen var tvungen att byta tillbaka eftersom han saknade tillräcklig kompetens:

...jag fick inte tillräckligt mycket utbildning för det arbetet jag skulle göra. För alla dom besluten jag skulle ta själv och så där va. Så dom satte mig i det från vanlig kvalitetsansvarig på monteringen till att vara det över hela fabriken. Med många detaljer som jag aldrig haft hand om innan. Det var liksom bara att nu skall du göra detta. Nu skall du det. Det kändes änna så. [...] Då dog jag fullkomligt, jag bara säcka ihop. Det var ingenting för mig då. Jag försökte faktiskt få lite utbildning då men det gick liksom inte.

På Plastal finns färre vägar till avancemang jämfört med de större organisationer som studerats. Det som är avgörande för montörer och operatörer är ändå att ta på sig ansvarsroller som på Plastal är reducerat till en huvudroll, teamleader, som är ansvarig för arbetslaget både i det dagliga arbetet och i förbättringsarbetet. Ledningen betonar också att individen måste visa en vilja att gå vidare och lagledarrollen kan då fungera som en signal. Här läggs också vikt vid att personens och företagets intressen sammanfaller. Företagets behov av att personen utvecklar sin karriär kommer alltså i första hand. För dessa tjänstemän utgör bristen på dokumenterad kunskap ett hot mot fortsatt avancemang utanför arbetsplatsen.

Karriärutveckling

På Volvo och Scania finns ambitionen att alla tjänster skall utlysas internt, men det är inte ovanligt åtminstone på Scania att företagen kontaktar en person som de uppfattar som passande och erbjuder jobbet. På Scania och Plastal används listning av potentiella kandidater. Denna rekryteringsmetod lyfts dock inte explicit fram på Volvo Lastvagnar, även om förfarandet ändå verkar vara liknande. Personaldirektören på Plastal arbetar man med en intern lista över kandidater till nya tjänster:

...internt så kör man ju hela tiden med A, B, C, D listning på chefskandidater. Dom flesta cheferna har utsett en reservchef så att säga även om den personen inte vet om det så finns det en sån klassificering. Man jobbar mycket med listning.

Listningen är inofficiell och det är svårare för de anställda att veta hur de skall komma med på listan för att avancera. En försvårande för tjänstemännen på Plastal är att utbildning och lärande i högre grad sker informellt. En produktionsledare pekar t ex på att chefsyrket inte kan läras ut genom utbildning:

Du kan inte lära dig, tyvärr så är det här jobbet, det är inget du kan läsa in på en högskola utan det är någonting som du måste vara med och lära dig. Det är inget som man går ut och ställer sig och tittar på bara och jaha det är så här man gör och så här fungerar det. Det är, du växer i det hela tiden. [...] Men man kan läsa sig till att bli chef på det sättet men i verkligheten så är det en annan, det är inte det här, va fan stod det i pappret nu? Hur skall man tackla det här nu? Vissa grejer, visst det funkar men verkligheten är en helt annan.

Aktivt sökande skapar en synlighet som talar om att man är rörlig. De som väljer att stanna kvar på en tjänst för länge för att de trivs eller av andra anledningar verkar löpa risken att ses som orörliga och mindre ambitiösa. Rörlighet är en egenskap som gynnar utvecklingen av karriären i den ofta informellt styrda befordringsgång som organisationerna använder. Tjänstemän på Scania som vill utveckla sin karriär bör signalera sin rörlighet genom att inte stanna kvar på en tjänst längre än fem år. De riskerar annars uppfattas som mindre rörliga och ointresserade. Vid intern rekryteringen till nya tjänster riskerar de som stannar för länge på en tjänst att inte bli tillfrågad. Bland tjänstemännen på Volvo liknar sättet att visa engagemang det som används på Scania. Genom att byta uppgifter ofta och söka nya tjänster signalerar personen att den har ambitioner att vilja utvecklas. En tjänsteman som har bytt tjänst inom Volvo ett flertal gånger påpekar just vikten av att inte stanna kvar på en position mer än några år:

Det ser man ju oftast att människor som även på sin fritid sysslar med fysisk aktivitet eller sitter i styrelser eller engagerade i andra områden, har oftast en mer positiv utveckling även i sitt arbetsliv. För dom har ett genuint engagemang av att lära sig nya saker. Människor som sitter längre än fem år på samma arbetsplats och gör samma saker fastnar gärna. Jätteduktiga och gör sitt jobb jättebra men är väldigt svåra att flytta någon annanstans.

För den som trivs med sitt arbete och väljer att inte röra på sig skapas ofta uppfattningen att personen inte är intresserad av att lära sig nya saker och därför inte är lika engagerad. På Scania informerar företaget om att familjesituationen kan vara svår att hantera som chef på grund av den stora arbetsbördan. Plastal har inget karriärprogram för arbetare men däremot har företaget startat en satsning på ledarskap för chefer och chefskandidater

(teamleaders i produktionen och vissa tjänstemän).²³ För tjänstemän på Plastal som vill utveckla sin karriär är en chefstjänst eller en utlandstjänst två alternativ. I ledarutbildningen diskuteras familjesituation med de blivande ledarna och företaget gör dem medvetna om att de kan vara tvungna att försaka familjeliv för att kunna lyckas i arbetet. För att underlätta tillåter företaget flexibla arbetstider och hemarbete. En äldre tjänsteman menar att han aldrig haft några problem eftersom hans hustru tagit hand om allt hemma och när han jämför sig med yngre kollegor konstaterar han att föräldraansvar aldrig varit något större hinder för arbetet. En yngre tjänsteman som har småbarn menar att det ibland ställer till problem men möjligheten att arbeta sena kvällar gör att han ändå kan sköta arbetet. Hans önskning om att kunna ta en utlandstjänst måste han dock skjuta upp ett antal år.

Breda kontaktnät är en viktig förutsättning för att tjänstemännen skall utveckla sin karriär. Medan tillgång till interna nätverk inom Scantias organisation utgör en central faktor för produktionspersonal i anställnings-skedet i företaget är det främst i den fortsatta karriärutvecklingen som dessa får betydelse för tjänstemännen. Genom kontakter på olika delar av företaget kan en tjänsteman enklare byta mellan olika arbetsområden och inriktningar och undvika eventuella stopp i karriären. En kvinnlig tjänsteman på Scania berättar:

...jag tyckte att jobbet [*produktionstekniker*] i sig var ganska kul men det var, just då i den organisationen var det rätt så struligt på något sätt. Så jag var väl lite så här, jaha vad gör jag nu? Skall jag vara kvar här för jag vill ju inte sluta på Scania. Men då dök det upp för vi har en sån interntidning med jobb och så och då hittade jag ett jobb där på marknadssidan faktiskt och sen från min traineetid då så lär man ju känna väldigt mycket folk, alltså andra traineer inom marknad, ekonomi och allt möjligt då. Så jag kände ju en del som jobbade där så jag tog kontakt då med en kille och pratade med honom en del om det jobbet och vad skulle det innebära? [...] Så fick jag det jobbet då så jag jobbade som marknadsassistent och ja det var en annan tjänst som var lite mer övergripande för flera länder då inom marknadssidan då [...] Jag kommer snart att byta jobb och flytta till Italien. Min man fick jobb där på Electrolux.

Ett sätt för företaget att förse sina anställda med möjlighet till att upprätta kontaktnät är traineeutbildningen. Den anställde får då pröva på arbete på olika avdelningar och kommer i kontakt med ett stort antal personer. Att bli

²³ Lear Corporation skulle starta en liknande satsning på ledarutbildning under intervjuperioden men till skillnad mot Plastal riktades den endast till nuvarande chefer. Den utbildning som förekommer på företaget riktas framförallt mot chefer och lagledare medan den vanlige anställde i produktionen har få möjligheter att delta. Fackklubben har försökt att förhandla fram ett avtal om kompetensutveckling där varje anställd skall få ett personligt konto för sin utveckling men ledningen skyller på att de amerikanska ägarna som anser att det blir för kostsamt.

antagen till traineeutbildningen är dock reserverat för en liten grupp mellan 10-20 personer varje år.

Tjänstemän i fordonsindustrin bör liksom arbetare visa sig synliga och engagerade för att kunna utveckla sin karriär, men här är standardiserade ansvarsroller inte framträdande som signaler för att man är ”utvecklingsbar”. Istället är det viktigt att fortlöpande söka sig till nya tjänster, visa intresse för nya uppgifter, våga ta plats. Detta leder till ökad synlighet och större möjligheter att hamna på formella och informella kandidatlistor.

6. Arbetsvillkor inom polisen

Arbetsvillkoren inom fordonsindustrin jämförs här med en annan traditionellt manlig arbetsplats – men inom den offentliga sektorn – Polisen. Även Polisen är en organisation med varierade kompetenskrav, anställda inom organisationen kan syssla med allt från rutinarbetet till kvalificerat utredningsarbete.

Polisen är sedan 1965 en nationell myndighet som lyder under Justitiedepartementet vars centrala förvaltningsorgan utgörs av med Rikspolisstyrelsen (RPS). Polisverksamheten är sedan 1998 uppdelad länsvis i 21 lokala polisdistrikt under en länspolismästare. De länsvisa polismyndigheterna är ansvariga för polisens arbete på lokal nivå. Sedan 1995 organiseras det lokala polisarbetet enligt närpolismodellen. Organisationsprincipen bygger på tanken att den enskilde polisen bör ha specifik kunskap om det område som den verkar inom. Lokalt bör också finnas ett löpande samarbete med andra offentliga och privata aktörer för att minska brottsligheten (Pettersson m fl 2001:12). Polismyndigheten har omkring 23 000 anställda (65 procent män). Ungefär två tredjedelar är poliser och övriga är civilanställda. Inom gruppen poliser är i sin tur andelen män 81 procent.²⁴ Polisens organisation bygger på den professionella byråkratimodellen, vilken kännetecknas av en decentraliserad struktur där stöd- och serviceenheter inrättas för att bistå en professionell yrkeskår som bedriver den huvudsakliga verksamheten. Yrkeskårens kunskap måste vara grundad i etablerad vetenskap men måste också kunna tillämpas i praktiken. Modellen kännetecknas av att närbyråkraterna (i det här fallet polistjänstemännen) har mandat att utöva offentlig makt och att de har ett relativt stort handlingsutrymme.

Arbetsorganisationer och personalkategorier

Fältarbetet för denna studie utfördes inom Polismyndigheten i Västra Götaland, Sveriges näst största polismyndighet med Göteborg som regionalt centrum. Organisationen har knappt 4 000 anställda varav

²⁴ Bland tidigare svensk forskning om arbetsvillkor inom polisen bör nämnas Gunnar Ekmans (1999) observationsstudie om vilken roll informella samtal eller av formella texter spelar i polisarbetet. Andra relevanta studier är Ann Kristin Carlströms (1999) studie om hur en grupp spanare utformar sitt arbete, Magnus Lundbergs (2001) studie om polisens attityder och praktik beträffande våld mot kvinnor. En nyligen uppmärksammas studie är Rolf Granérs (2004) analys där han genom observationer och intervjuer studerar patrullerande polisens kollektivt förankrade mönster av innebörder, värderingar och förhållningssätt. Därutöver bör också nämnas Cecilia Åses *Makten att se* (2000) om polisverksamheten ur ett feministiskt perspektiv, samt Anders Ivarssons *Papperspolisen* om myndighetens ökande administration (2004).

omkring tre fjärdedelar är poliser och en fjärdedel civilanställda.²⁵ Närpolisområdena i Göteborg ingår i Polisområde 1 inom Västra Götaland och styrs från Uddevalla. De tre polisområdena som länet består av, styrs i sin tur från Göteborg där länspolismästaren har sitt säte. I Göteborg finns en central förvaltning med personalenheten och utbildningsenheten för länet. Inom varje polisområde finns ett antal närpolisområden som organiseras runt en station där närpolischefen är högste ansvarig. I ledningen finns dessutom en 2:e kommissarie, ett inre befäl som leder yttre verksamheten från stationen, ett yttre befäl ute på fältet som ansvarar för ett turlag (vanligtvis bestående av 8-12 uniformerade poliser) vilka arbetar inom ingripandeverksamheten (IGV). På flera stationer finns också utrednings- och spaningsverksamhet. De anställda inom organisationen tillhör samma fackliga organisation. Omkring 99 procent av alla poliser är organiserade i Polisförbundet som förhandlar om löner, arbetsvillkor, driver arbetsmiljöfrågor och kompetensutvecklingsfrågor.

I studien har poliser på Göteborgs åtta olika närpolisområden intervjuats. De olika områdena skiljer sig åt i storlek och vilka uppgifter de anställda poliserna sköter. Genomgående uttrycks en stolthet över kåren. De flesta har en positiv syn på sitt yrke och ser möjligheter till förändringar. I intervjuerna uttrycktes såväl starkt negativa omdömen men även positiva om polisens organisation bland anställda och bland chefer. En utbredd uppfattning är att organisationen är ”trögrörlig”, ”gammaldags”, ”byråkratisk” och ”oförmögen att ta till vara civil kompetens”. Visserligen finns en positiv hållning till närpolisreformens idéer men ekonomiska besparingar har inneburit att denna ännu inte kommit att utvecklas fullt ut. Till exempel var den ekonomiska situationen så allvarlig under några år på 1990-talet att polisskolan var tvungen att hållas stängd, och ett stort antal civilanställda fick sägas upp. Myndigheten har fortfarande inte kommit ikapp det bortfall av nyexaminerade poliser som den tillfälliga uppehållet gav upphov till. Även centralt finns medvetenhet om bristerna. Såväl rikspolischefen som polisförbundets ordförande menar att polisens ekonomiska resurser måste användas bättre i framtiden, kompetensutveckling och ledarskapsutbildning står högt på dagordningen, men även att grundutbildningen måste ses över så att studenterna får en ”riktig” högskoleexamen (www.polisforbundet.se 050121).

²⁵ Uppgifterna är hämtade från polisens årsredovisning 2002 och finns tillgängliga på polisens hemsida: www.polisen.se

Teoretiska och fysiska minimikrav

Vad krävs för att bli polis? Vad är avgörande för att lyckas? För att bli polis krävs examen från Polishögskolans tvååriga utbildning. För att uppfylla de grundläggande krav som ställs på sökande till Polishögskolan krävs behörighet för högskolestudier. Även akademiska studier premieras, samt ytterligare språkkunskaper och arbetslivserfarenhet, men detta är inte obligatoriskt. För personer som avlagt mindre än 20 akademiska poäng måste också ett högskoleprov uppvisas vid ansökan.²⁶ Ett andra krav är så kallat B-körkort, vilket är en relativt kostsam utbildning, eftersom varje lektion kostar mellan 400-500 kr.²⁷ De grundläggande kraven kallas till ett språkfärdighetstest, samt till ett fysiskt och psykologiskt test. Det finns en pågående debatt inom polisverksamheten och även i media huruvida språkkunskapskraven är onödigt höga och därmed utestänger sökande med invandrarbakgrund. På polisens hemsida finns till exempel en intervju med polisstudenter med invandrarbakgrund som själva är kritiska till kvotering, och istället betonar vikten av tillräckliga språkkunskaper. En student säger: ”Det finns de som tycker att svenskprovet är för svårt men jag säger bara, vänta bara tills du ska börja läsa lagtext [...] Vi kan inte göra avkall på språkkunskaper; språket och kommunikationen är ju ett av de viktigaste verktygen för polisen”. Men åsikterna går isär inom kåren. Till exempel menar en av de intervjuade närpolischeferna kravet att stava korrekt egentligen inte är särskilt relevant för att sköta arbetet:

...vi får in väldigt få invandrare idag som poliser och det beror på att dom faller ifrån på svenskprovet för det är så oerhört svårt och man ställer så oerhört höga krav. Då faller man ifrån på det och så är man inte behörig längre. Men då bortser man från andra bitar som jag kanske tycker kan vara viktigare än att jag kan stava just det ordet rätt. Alltså det blir lite fel. Man kan tillföra så mycket andra saker än rena formella utbildningar och att vara just duktig i svenska.

Även de fysiska grundkraven är omdebatterade, framförallt för att de anses utestänga kvinnor. De sökande bör inte ha några kroniska sjukdomsbesvär, och en samlad bedömning görs av kondition, koordination och muskelstyrka. På konditions- och koordinationstestet är maxtiden något utökad för kvinnor, medan alla skall förflytta en docka som väger 77 kg 15 meter (utan tidtagning). En av de intervjuade kvinnorna förklarar varför hon tycker att män och kvinnor borde ha samma krav:

²⁶ Se polisens informationsfolder ”Polisycket – något för dig?”(2003) för en fullständig förteckning av samtliga krav som myndigheten ställer på sökande.

²⁷ Därtill tillkommer avgifter för bl.a. teoriprov, halkprov, uppkörning.

...man måste hela tiden bevisa att jag är minsann en duktig polis trots att jag har kvoterats in. Så skall det ju inte vara utan alla skall naturligtvis ha samma tester. Sänk då männens tester om det är så. Det är ju ingen större skillnad på fystester mellan tjejer och killar, det är ju marginellt och just därför är det ju löjligt. Om man har två sekunder på en bana, varför inte ta samma då? Skall jag jaga kvinnliga tjuvar då eller? Det blir ju patetiskt tycker jag. Det blir ju jättelöjligt. Alla skall ju ha samma krav.

I en intervjustudie med rekryteringsansvariga till polisskolan pekade kroppbyggnad ut som en viktig psykologisk faktor vid rekrytering, för att polisen skall kunna inge ”respekt” och ”pondus”. Den sökande får därför inte vara för kort eller sakna fysisk styrka eftersom en polis måste kunna ”ta i med hårdhandskarna” (Wolming & Åkerman 1994:16-17). I våra intervjuer betonas också vikten av sociala förmågor som att kunna bemöta människor, empati och kunna bjuda på sig själv lika väl som att vara ”fysiskt stark” och kunna ”hantera ett skarpt läge”. Här krävs med andra ord en förmåga att växla mellan ”good cop” och ”bad cop”.

Polisen är en organisation som domineras av män. Andelen kvinnliga poliser är endast 19 procent av det totala antalet poliser. Men vid intervjuerna är den synbara skillnaden mellan könen är mindre än i många andra sammanhang. Männerna var ofta välbyggda och muskulösa men även kvinnorna gav ett kraftfullt intryck trots att de fysiskt sett var mindre. Deras sätt att röra sig och föra sig under intervjun liknade i mycket männens. De satt ofta tillbakalutade och pillade på utrustningen i bältet eller med armarna i kors. För kvinnor blir kraven inte bara ett större fysiskt hinder utan även psykologiskt. De måste uppträda och bevisa att de har manliga egenskaper. För dem innebär testen även att bryta sig in på maskulinitetens område och bryta mot de sociala normer som omger kvinnokroppen (Connell 1995; Bourdieu 1999, Åse 2000, för en nyare implementeringsstudie av polisen ur ett genusperspektiv se Stensöta 2004).

Personliga egenskaper, personkemi

De teoretiska och fysiska grundkraven utgör ett första utsällningsverktyg. Därefter spelar intervjun med fackliga företrädare och polischefer en avgörande roll (se även Wolming & Åkerman 1994:30). Av polisens informationsfolder framgår att en sökande bör vara vidsynt, harmonisk, stresstålig samt ha ett sunt levnadssätt och god rättsuppfattning. En facklig representant säger om intervjun:

Det blir en intervju av dig av en facklig företrädare, polischefer och så vidare och så får du sitta där och svara på ett antal frågor och så får man känna av den här personen, är det en person som man skulle kunna tänka sig att arbeta med? Ja eller nej då. Är det ja så går du vidare och så har du möjlighet att kunna komma in på skolan.

År 2003 hade polishögskolan hade 5 400 sökande, varav 600 kallades till intervju, dvs uppfyllde de formella kunskaps- och fysiska kraven. Av dem gavs 432 möjlighet att påbörja utbildningen.²⁸ Med andra ord faller de flesta sökande ifrån redan i den första fasen. Klarar man sig till intervjun har man relativt goda chanser att få påbörja utbildningen till polis. På frågan om varför man valt polisyrket svarar många att de ser polisyrket som ett kall. Redan i tidig ålder hade flertalet bestämt sig för att försöka bli polis, det finns en vilja att vara med och ställa saker och ting till rätta. Få ser det som en slump att det just blev polisyrket. Erfarenhetsbakgrunden innan man påbörjat utbildningen var ganska homogen. Det är vanligt med en eller ett fåtal kortare anställningar innan utbildningen påbörjades, och det var vanligt med en viss universitets- och högskoleerfarenhet. Intervjuerna indikerar att det är få som planerar att lämna sin yrkesbana. De intervjuade poliserna trivs inom sitt yrke. Man ser polisens starka kåranda som positiv, men en medvetenhet finns om att dess negativa klang. För att arbeta som polis måste den sökande sammanfattningsvis uppfylla ett antal grundläggande krav. De är explicita men lägger samtidigt ribban högt, framförallt för invandrare och för kvinnor. I viss mån spelar social förmåga in, men statistiskt sett lyckas de flesta som blir kallade till intervju också bli erbjudna en plats i utbildningen.

Trygghet i anställningen

Bristen på poliser inom ingripandeverksamheten är stor, vilket gör det svårt att förmedla vad som egentligen premieras vid nyrekryteringar. Så här säger en polischef:

Idag, ärligt talat, så är det så att man går in för att få så många som möjligt bara. [...] Det finns ju mängder med sådana här krav som vi i och för sig tycker är lovvärda då men alltså vi kan inte sitta så idag för det gäller bara, det är sånt krig om dom nya som blir utexaminerade så det gäller att kontakta dom i princip och beskriva vårt område här och försöka att locka dom att söka till vårt område då va. Så dom andra specifikationerna får komma efteråt alltså. Det gäller att få upp numerären, det är den nakna sanningen.

Risken att bli uppsagd på grund av arbetsbrist är mycket liten, och inget som de intervjuade reflekterar över. Vanligtvis inleder den nyutexaminerande sin bana i polisens ingripandeverksamhet (IGV) på den station där polisutbildningens sexmånader långa yrkespraktik utfördes. Tidigare betraktades aspirantutbildningen som en inlärningsperiod. Men med dagens ekonomiska villkor har kraven på aspiranterna ökat betydligt. Många uppfattar arbetsuppgifterna som patrullerande polis som slitsamma. Trots

²⁸ Uppgift från utbildningsansvarig chef i Västra Götaland.

det måste man räkna med åtminstone fem år i verksamheten innan möjlighet finns till andra arbetsuppgifter. Utbildningschefen för polisen i Västra Götaland förklarar att:

under de första 5 åren bör man skaffa sig en så bred polisiär erfarenhet som möjligt [...] man bör ha varit i yttre tjänst, kört radiobil och så vidare och prövat på någon form utav utredning.

Den kompetensutveckling som erbjuds under denna tid utgörs av kortare utbildningar som olika data- och instruktörsutbildningar. Därutöver finns inom polisen en internutbildningsdag var sjätte vecka. De anställda informeras då om lagar och förordningar och dialog förs om polisernas fortsatta kompetensutveckling i form av studiebesök, samhällsinformation, praktisk träning som skjutövningar och självskydd. Polisen ersätter också de anställdas utlägg för friskvård upp till 1000 kronor per år. Från fackligt håll riktas kritik mot att internutbildningen håller för låg kvalitet (det saknas ekonomiska medel) och att de avsatta dagarna ofta får ofta formen av ”utfyllnad”. Personalen tvingas själva inhämta kunskaper på annat håll, och man anser sig inte få den utbildning de behöver t ex rörande lagtext. Bland chefer finns också en tvekan inför utbildningsåtgärder på personalen, eftersom personalomsättningen inom polisens olika verksamheter är relativt hög. Däremot ges tjänstledigt för universitetsstudier som den anställda själv får finansiera.

Omöjliga arbetstider – ett problem inom IGV

De oregelbundna arbetstiderna i ingripandeverksamheten betraktas som en avsevärd nackdel med yrket. Personalbristen inom yrket innebär att polisen får arbeta intensivt och ofta helger och nätter. Personalen är indelad i lag som följer ett roterande sexveckorsschema. Arbetsschemat läggs av ledningen, här saknar personalen själva möjligheter till inflytande. Laget arbetar natt, kväll, dag med minst elva timmars vila mellan passen. Mer än hälften av helgerna är man i tjänst. Vid intervjutillfället hade arbetstiderna precis lagts om, och flera intervjupersoner var starkt kritiska mot de nya tiderna. Kritiken har framförallt riktats mot att arbetstiden inte längre är lika intensiv, vilket innebär färre fridagar samt att vissa lag är tvungna att arbeta tre helger i rad:

Många av dom som är skeptiska har ju valt att jobba i denna enhet på grund av att dom jobbar intensivt under en kort period och så är man ledig väldigt mycket. Även många som har barn och så så passar det ganska bra. Man kan vara hemma väldigt mycket men så helt plötsligt så är det ändring och det påverkar ju familjeliv och allting jättemycket.

Men man måste ju förstå att folk inte vill stanna kvar på sin tjänst om man inte har en lista som fungerar. Om man har jobbat tre helger i rad, kvällar eller dagar. Det går inte. Man kan inte ha tre helger i rad. Man får ha varannan helg i så fall för många har ju familjer och dom vill vara hemma på helgerna med barn och respektive då.

Förslag finns om att införa så kallad periodplanerad arbetstid. Än så länge finns litet stöd för schemat. I korthet innebär periodplanerad arbetstid att arbetsgivaren bestämma hur 50 procent av den totala arbetstiden skall disponeras och individen själv bestämmer över resterande 50 procent. Den kritik som de anställda riktar mot systemet är att de lag som de nu arbetar i, där sammanhållning och förmåga att lita på varandra är utmärkande, skulle försvinna. Att veta vem man skall arbeta med på sina pass nämner många som oerhört viktig. En föreställning om att andra utanför laget inte går att känna lika stor tillit till gör därför att de hellre behåller det nuvarande systemet. Facket å sin sida poängterar att myndigheten med periodplanerad arbetstid skulle kunna spara in på ca 50 procent av övertidsbudgeten. Om inte hälften av besparingarna tillfaller de anställda i form av lön enligt en bilaga till det nuvarande löneavtalet är de inte beredda att gå med på förändringar. De tror inte heller att den individuella friheten kommer få någon reell ökning när det gäller arbetstider. Trots all kritik tror personaldirektören i Västra Götaland att systemet på sikt kommer att införas. Flera chefer är dock kritiska till systemet och menar att få kommer att vilja arbeta helg och nätter. Men även facket och de anställda negativt inställda trots att det ger en större kontroll över de egna arbetstiderna.

Att ha andra förpliktelser

Det är svårt att vara verksam inom polisen eller att göra fortsatt karriär om man samtidigt har ett familjeansvar. Eftersom "hundåren" inom IGV det närmaste är obligatoriska är det svårt att kombinera dessa med familjeansvar. Många ser avsaknaden av ett socialt fungerande liv som den största nackdelen att arbeta i ingripandeverksamheten. Familj, släkt och vänner blir lidande eftersom personalbehovet är som störst på helgerna då andra är lediga. Den oberäkneliga övertiden ställer också till det. Stress, utmattning och problem att anpassa sig efter barnomsorgens öppettider är några följder:

...så skulle vi sluta halv åtta och precis när vi rullade in i garaget så kom det ett larm. Det jobbet vi fick genererar mer jobb och då sitter du här med övertid och avrapporteringstid. Så istället för att åka hem halv åtta fick vi åka hem halv elva istället. Men nu hade vi tur för vi slutade med natten. Om du har ett pass elva timmar efter igen och du får ett jobb och är igång och du får adrenalin och det är väldigt svårt att slappna av och somna. Då kommer stressen, nu måste jag sova för jag skall upp och jobba snart.

Är jag ute och jag slutar klockan halv fem och när klockan är fem i halv fem så får jag en minderårig snattare t.ex. får jag ett larm till det. Det är ju ingen som har tid att sitta och fundera på vem som slutar för det finns ju inga nya som har kommit ut än för dom börjar ju klockan halv fem. Då kan ju det ta både två timmar och två och en halv om det skulle vara så. Nu händer ju inte det varje dag men visst händer det eller om man sitter på en bevakning av en rättegång, det är inte bara att gå därifrån för att klockan är halv fem. Utan att visst kan det vara knepigt, framförallt om man är två stycken som jag och min man som arbetar skift båda två och arbetar inom polisen båda. Det är tur att man har släktingar ibland. Som kan rycka in och det har hänt att man har ringt och sagt att ”snälla åk och hämta eller kan du passa mina barn då och då för jag måste arbeta”.

Arbetstiderna för utredare, chefer och övrig personal är förlagd till dagtid med möjlighet till flexitid. Anställda som avancerat från ingripandeverksamheten menar att deras nya arbeten inneburit ett fungerande privatliv. En kvinnlig chef berättar:

Ja mitt sociala liv har blivit mycket bättre [*skratt*]. Jag jobbar ju inte helger längre för vi jobbar mycket helger, polisen jobbar mycket helger, dom som jobbar skift. [...] Förut fanns ju bara skift för mig. Jag kunde inte tänka mig att jobba dagtid men nu när jag har jobbat dagtid i sju månader och börjar tänka på att jag skall jobba skift igen så får jag ont i magen. Det är väldigt skönt att jobba dagtid för det sliter hårt på kroppen att jobba skift och jobba nätter och sitta ute och åka radio-bil...

En kvinnlig utredare som tvingades att börja arbeta inne på grund av skada menar att hon ändå hade försökt komma från IGV eftersom hennes man arbetar skift och då kan hon vara hemma med barnen på kvällarna:

Ja för min del, jag blev ju tvingad då att komma in som sagt var men det hade kanske kommit med tiden. Jag hade kanske sökt mig in ändå. För om man tänker privat då så har jag tre barn och dom går i skolan och dom är så pass stora nu att dom är borta på dagarna. Min man jobbar skift han med. Så det passar ju mig mycket bättre för jag är ju ändå hemma sen på kvällarna.

När det gäller villkor för föräldraledighet uppfattas polisen ha en väl fungerande policy. Myndighetens föräldraledighetspolicy upplevs som tillåtande. I de fall den anställdes lön överstiger försäkringskassans ersättningstak på 24 000 bekostar arbetsgivaren mellanskillnaden så att alla garanteras 80 procent av lönen under föräldraledigheten. Informationen kring detta verkar dock bristfällig (varken fackliga representanter och lokala chefer kände till detta). Enligt personaldirektören ligger föräldrapenningsuttaget bland män inom polisen runt övriga landets genomsnittliga (enligt SCB tar män ut 17 procent av tiden). Däremot ligger de manliga polisernas uttag av ersättning för vård av sjukt barn högre än genomsnittet. Lönesystemets konstruktion gör att det i princip är omöjligt att halka efter i löneutveckling under föräldraledighet. Systemet är uppbyggt kring

lönefallor där enbart antal anställningsår räknas. Mellan varje fälla är det 7 års mellanrum och alla i respektive fälla får samma lön. Liksom inom fordonsindustrin ser man längre frånvaroperioder som problematiska för den enskildes fortsatta möjligheter. En lokal chef motiverar fördelen med att män och kvinnor delar på ledigheten:

Därför att, det händer väldigt mycket varje vecka nästan, varje månad i det här jobbet och det kommer nya direktiv och regler och rutiner och så där och kvinna som då är hemma i 1,5 år. När hon kommer tillbaka här så är hon borta va. Hon får börja på nytt med allting. Men är hon däremot borta en kortare tid och mannen är borta ett par månader och så växlar dom så här va. Om då båda är anställda på myndigheten vilket är väldigt vanligt. Då blir dom inte borta så länge utan då har dom en chans att hämta hem det dom har förlorat igen då va.

Här betonas alltså återigen vikten av att inte förlora kontakten med arbetet under bortavaron.

Karriärutveckling

Anställda inom polisen har möjlighet att utveckla sin karriär inom flertalet intresseområden inom myndigheten. Få överväger en fortsatt karriär utanför polisen (den alternativa karriärväg som nämns är utredare inom försäkringsbranschen). För många upplevs en karriär som utredare, spanare eller befäl mest lockande. Alla lediga tjänster annonseras ut genom kungörelser eller annonser på polisens hemsida, och alla utbildade poliser är fria att lämna in ansökan. Undantaget är befälstjänster som kräver en förberedande ledarskapsutbildning och praktik samt tjänster som t.ex. mc-polis, tekniker och ridande polis där förberedande utbildning krävs.

De reella chanserna att få en tjänst för poliser som arbetat mindre än fem år i ingripandeverksamheten är dock mycket liten. Att få en chefstjänst utan någon praktisk erfarenhet från vikariat och ledarskapsutbildning är också uteslutet. Rekrytering följer en standardprocess. Varje sökande erhåller betyg och en utvecklingsprognos om den sökandes lämplighet för tjänsten görs av en överordnad. Betyget granskas av en facklig representant innan de används för bedömning. Tre betygsgrader finns, godkänd, väl godkänd och mycket väl godkänd. En facklig representant redogör för kriterierna:

- Arbetsförmåga. ”Förmåga att nå goda arbetsresultat, energi, villighet, intresse”.
- Arbetsledarförmåga. ”Förmåga att leda och organisera arbetet”.
- Samarbets- och kontaktförmåga. ”Hur man samarbetar med andra”.
- Säkerhet och omdöme. ”I och med att man jobbar ju tillsammans med andra och riskerar mycket i jobbet”.

- Yrkeskunskap. ”Lagtexter och kunna se lite grann hur ett händelseförlopp kommer att se ut beroende på vilka beslut man fattar”.
- Flexibilitet. ”Det är allting, från det man sitter och äter lunch till att man skall stå mitt inne i ett skottdrama. Från det man blir tvungen att agera med våld mot någon så skall man ta hand om ett vittne eller en målsägare som blivit utsatt för någonting”.

Systemet torde lämna litet utrymme för subjektiva bedömningar. Men tvärtom uppfattar ledning, fack och anställda att rekryteringsförfarandet i stora delar är godtyckligt, att det råder inflation i betygen och att kompisförhållanden spelar in. En chef menar exempelvis att vissa avdelningar automatiskt sätter höga betyg:

...man vill gärna berömma sin egen personal då och så blir det högre och högre betyg då va.

En annan chef instämmer:

Det är inga rättvisa betyg. Dom här betygen är ju subjektiva höll jag på att säga och sätts inte efter någon speciell mall utan beroende på vilken enhet man kommer ifrån så har man antingen höga betyg eller så har man lägre betyg.

Facket vänder sig också mot att när en person väl har fått ett betyg är det i princip omöjligt att sänka. Den anställdes förhållande med den överordnade som sätter betyg kan också inverka menar en polis:

Det kan användas emot personer och det kan användas för och det har mycket, upplever jag det som, att göra med hur pass kompis man är med chefen. Här är det ju vår närpolischef som sätter våra vitsord om vi söker tjänster, är man tummis med honom så får man ju bra vitsord.

Betygssystemet är ett exempel på inslag i polisen som de anställda vänder sig emot när de talar om myndigheten som förlegad och tungrodd. Få säger sig ha förtroende för rekryteringsförfarandet och vill istället att intervjuer skall styra rekryteringen. Även om anciennitetsprincipen inte längre tillämpas formellt, spelar den fortfarande stor roll i praktiken. Ju kortare anställningstid, desto svårare att få högre betyg. Inte heller civila meriter väger särskilt tungt. En ung polis som förutom en lärarexamen också har hunnit med utlandstjänst inom militären uttrycker sin frustration:

Att säga att liksom att, det är en grov generalisering men liksom att ”den här personen har jobbat si och så länge i ingripandeverksamheten och då är det det betyget som gäller” ungefär va. Det går inte. Idag är det inte så. Eftersom vi har gjort så mycket innan och har så mycket erfarenhet från olika typer av verksamheter. Man ska banne mig ta hänsyn till vad man har gjort innan och vad man har för civil erfarenhet. Det måste man bli mycket bättre på. Det är helt sanslöst.

Möjligheter till finansierade studier finns i viss mån för chefer som måste stärka sin juridiska kompetens för fortsatt avancemang. Det vanliga förfaringssättet inom polisen är att nödvändig utbildningen först ges efter att en tjänst tillträtts. Utbildningen söks efter att den anställde diskuterat sina planer med en överordnade i det årliga medarbetarsamtalet. Inflytandet över den egna karriären, möjlighet till att själv välja hur den skall utveckla sig är tänkt att öka genom att samtliga anställda skall utforma en personlig utvecklingsplan tillsammans med sin överordnade i medarbetarsamtalet. Samtalen är en relativt ny åtgärd inom polisverksamheten och har ännu inte kommit igång på allvar på alla håll. Få ser dock utvecklingsamtalet som en möjlighet att påverka på sin utveckling. Samtalen ses snarare som ett sätt att få feedback angående arbetet, hur de trivs, om deras privata situation etc. Kompetensutvecklande åtgärder är istället något som chefen ”delar ut”. En närpolischef menar det har varit svårt att veta hur man skall använda sig av tillgängliga utbildningar eftersom de personliga utvecklingsplanerna fungerat dåligt:

Utbildningen måste harmonisera med det jag vill göra. Alltså som polis här har jag väl en målsättning någonstans. Det här vill jag uppnå. Jag vill bli en väldigt duktig utredare och jag vill syssla med grova brott så småningom. Ja om man har den målsättningen så måste vi ju hjälpa till härifrån, va. Se till att då skall du ha den utbildningen och den utbildningen och så år tre är du klar att söka till en sådan tjänst så att säga. Men så funkar det inte idag utan idag får vi en mängd utbildningar och sen så sitter vi här och funderar på ”vem fan skickade vi sist nu då på någon utbildning?” Och han har vi skickat på den utbildningen, då får vi av rättviseskäl kanske skicka någon där.

Inom polisverksamhet saknas fordonsindustrins informella riktlinje om att de som signalerar att de vill utvecklas också får del av vidareutbildning. Här fördelas istället utbildningstillfällena jämnt – oavsett personernas lämplighet.

7. Mänsklig förmåga i arbetslivet

I denna studie har vi velat rikta fokus mot *livslångt lärande* i termer av att förse människor med en reell chans att lära, att lära om, att lära mer under olika skeden i livet i Sverige idag. Vår ambition har varit att kombinera en analys av livslångt lärande för alla på institutionell nivå med en situationell analys av företags och individers vägval. Som vi skrev i det inledande kapitlet riktar vi vårt analytiska fokus mot människors förmågor att *vara* och att *göra* i ljuset av deras tidigare vägval och förväntningar på framtiden samt mot betydelsen av de *kombinationer* av resurser som människor faktiskt behöver ha tillgång till för att kunna omvandla formella resurser till verkliga förmågor (*conversion operations*).

Den inledande diskussionen om förutsättningarna för att skapa institutionella redskap för att stärka anställdas tillgång till lärande pekade på de rådande systemens svagheter – att det livslånga lärandets lösningar snarare måste sökas utanför etablerade styrformer. Ser man till det svenska offentliga supportsystemet på arbetsmarknadsområdet har det hittills framförallt orienterats mot målet att minimera arbetslösheten. Offentliga återgårdsarsenaler har riktat mot att mobilisera arbetskraften i skedet *före* inträdet i arbetslivet eller när man fallit *ur*. Den frågan vi här vill väcka är om det inte också vore samhällsekonomiskt och mänskligt motiverat att rikta engagemang även mot människor som nått och jämt lyckas hållas sig kvar *i* arbetslivet (kanske i okvalificerade arbeten utan framtid, vilket på längre sikt innebär arbetslöshet). En slutsats är att om det någonstans finns förutsättningar för samverkan mellan olika samhällsaktörer på detta område så är det på lokal och regional nivå – hos fackliga, politiska och ekonomiska aktörer, på den specifika arbetsplatsen och hos den enskilda individen. Iakttagelsen är inte unik utan har hävdats av näringspolitiska bedömare och klusterforskare en längre tid. Traditionella centrala, politiska styrformer för att mobilisera arbetskraften som tidigare inriktats på aktiv arbetsmarknadspolitik i Ams regi får idag stå tillbaka för lokala och regionala samverkansformer mellan privata och offentliga aktörer.

Den fortsatta empiriska analysen på sektornivå pekar i sin tur mot ett allt mer krävande arbetsliv. Normen om att hålla sig med resurssnåla organisationer är idag stark inom alla de arbetsplatser som undersöks. En ökad arbetsintensitet är ett av det moderna arbetslivets tydligaste kännetecken. Tidspressen skär rakt igenom arbetsvillkoren för alla anställda grupper, oavsett position och bransch. Inom den konkurrensutsatta sektorn härrör detta från de allt kortare planeringshorisonterna och pressen på att söka konkurrensfördelar genom kostnadsreduktion. I offentlig sektor handlar det om krympta budgetar och bortrationaliserade kollegor. Investeringar i arbetskraftens kompetens som är väsentliga framförallt ur ett

långsiktigt tillväxtperspektiv får idag stryka på foten för kortsiktiga mål. Det finns lite som pekar på att svenska arbetsorganisationer idag är mer intresserade av att utveckla sin personal än i början av 1990-talet.

Säga, vara, göra

Den situationella analysen av anställdas villkor inom arbetsorganisationerna polisen och fordonsindustrin riktades på människors trygghet i arbetslivet, tidigare erfarenheter och framtida förväntningar. En första iakttagelse om vad människor *säger* om sina utvecklingsmöjligheter är att de intervjuade beskriver sina visioner i modesta termer – mer än vi kanske hade förväntat oss utifrån vårt Svenska perspektiv. Här uttrycks en acceptans för att ”så här är livet”, oavsett om yrkesbanan varit en dröm eller en tillfällighet (inom bilindustrin framtonar bilden av att de flesta hamnat där av slump, att de anställda hade varit arbetslösa och känt någon som redan arbetade på företaget. Poliserna hänvisade istället till kallet från barnsben om att få vara med och ställa saker och ting till rätta). I intervjuerna framträder också de anställdas starka anknytning till den lokala kontexten – vilket inte behöver betyda att man är odelat nöjd som det är. Men förväntningarna som kommer till uttryck är mycket realistiska där känslan av att vara del i ett sammanhang spelar stor roll. Man betonar att man har investerat tid och intresse i en organisation och i de människor som finns inom den. Trots att de anställda i organisationerna i studien upplever att arbetsvillkoren hårdnat är det få som menar att lösningen är att söka sig till en annan arbetsplats. Den svenska anställningstrygghetens ”sist in, först ut” princip uppmuntrar heller inte till sådana utflykter till andra organisationer. Man värnar om att ha sitt arbete kvar. Omskolning till något helt annat diskuteras sällan.

Moralfilosofen Martha Nussbaum som engagerat sig i den teoretiska diskussionen om social rättvisa diskuterar hur vi bör förhålla oss till människor som inte gör särskilt stora anspråk. Skall samhället verkligen pracka på människor utvecklingsresurser de själva inte har bett om? Nussbaums svar är att när människor som lever under svåra omständigheter inte själva protesterar, måste det ändå vara statens uppgift att utifrån respekten gentemot medborgarna se till att de hamnar i en situation där de kan göra övervägda val (Nussbaum 1990). Eftersom staten inte exakt kan veta vilka resurser som medborgarna behöver för att förverkliga sina livsmål är vaghetens princip, eller om man så vill antiperfektionismens princip om ett brett utbud av resurser att föredra – det är bättre att ha oprecist rätt om vad människor behöver än exakt fel (Nussbaum 1990, jfr Rothstein 1994:67). I likhet med Sen betonar Nussbaum vikten av att inte enbart lyssna till människors preferenser utan även rikta uppmärksamhet

mot vad som är konkret möjligt för den enskilde, hur människors vardag ser ut, vad individen faktiskt kan välja bort och inte, dvs människors reella möjligheter att *vara* och att *göra*.

Inträdet

Våra fallstudier om vad människor faktiskt kan *göra* och *vara* i dessa organisationer stödjer arbetslivsforskningens resultat om att vi idag möter att alltmer stratifierat arbetsliv. Vår analys visar på att klyftorna ökar mellan de som å ena sidan "fått lära sig att lära", och å andra sidan dem vars arbetsuppgifter kan formuleras som icke-kvalificerande eller statiska. I de organisationer som ingår i studien är detta tydligast inom fordonsindustrin, där tjänstemännen bär sin anställbarhet med sig ("boundary-less careers"), med en kompetens som återkommande fylls på och som sällan är organisationsspecifik. För de anställda i fordonsproduktionen (dvs inte tjänstemännen) är anställningen avhängig en räckta externa faktorer, och spelregler som de anställda själva har litet inflytande över. Jämförelsen visar att tjänstemännen har större möjligheter att själva forma en karriärväg som de finner värdefull, medan arbetare snarare har att välja mellan ett fåtal "standardiserade" inriktningar. Här vill vi betona vikten av att vara "rätt" rustad i det skede *när man träder in i arbetslivet*. Det är troligt att den enskildes möjligheter till lärande och att lära om i stora delar bestäms tidigt i våra liv (detta är något som vi inte studerar närmare här). Men vad vi kan se i vår studie är att om man inte nått över den kritiska tröskeln för vad man bör ha med sig i bagaget *i det skede* när man träder in i arbetslivet, finns därefter små möjligheter till fortsatta steg i trappan för livslångt lärande. Själva ingångsnivån i det arbete man anses vara redo för (kvalificerat, icke-kvalificerat) definierar ramarna för fortsatta möjligheter till utveckling.²⁹

Andra förpliktelser

Ett annat hänseende där man bör vara "rätt" rustad handlar om *andra förpliktelser* i livet vid sidan av arbetet. I ett arbetsliv med kortare ställtider, snävare tidsmarginaler och personalminskningar förefaller denna aspekt allt mer avgörande. Vi menar att den manliga konstruktionen om den anställde

²⁹ Lars Bengtsson och Paavo Bergman definierar kvalificerade arbeten med att de ofta tillfredsställer människors behov eller lust att utforska och lära sig saker. Kvalificerade arbeten är också ofta intressanta, fria och värlönlade sysselsättningar med hög status. Ett annat tyddrag är att det krävs en viss utbildningsbakgrund och en längre tid för en nyanställd att lära sig arbetet. Ytterligare en aspekt är att kvalificerat arbete är det ofta är liktydigt med *kvalificerande* arbete, dvs det innehåller ett successivt lärande och ett upprepat lösande av nya problem med krav på planering och eftertanke. Kvalificerade arbeten är dessutom sällan anläggningsspecifika, istället är de förkunskaper som krävs vanligtvis icke-processbundna (Bengtsson & Bergman 1991:283f).

som en fristående individ i högsta grad lever kvar. I vår studie blir detta mest påfallande när det gäller de omsorgsförpliktelser individer förväntas ha/inte ha. Vanligtvis handlar det om åtagande gentemot barn, men det kan också vara att leva med en handikappad partner, eller att ha en åldrig förälder som kräver omsorg. Effekterna av ett sådant ”vägval” (om människosläktets fortlevnad nu kan ses som ett sådant) är kanske det som slår oss allra tydligast när det gäller tillgången till livslångt lärande, trots att vi i detta sammanhang valt att diskutera jämlikhet, och inte specifikt ur ett genusperspektiv. För den enskilde innebär de snävare tids- och resursramarna att det mer långsiktiga behovet för ”överlevnad” i organisationen i form av individuell kompetensutveckling ställs mot lojalitet mot kollegor genom deltagande i laginsatserna.

Ser man specifikt till det svenska resursutbudet för anställda med föräldraansvar är detta (tillsammans med övriga nordiska länder) unikt i ett internationellt perspektiv (föräldrapenning, barnomsorg, studiestöd, tjänstledigt för studier). Här har Sverige sedan lång tid haft en framskjuten position. Men de hårdnande villkoren i arbetslivet illustrerar att de statliga instrumenten har en begränsad räckvidd. De resurser som i hög grad förmått många kvinnor att ta steget *ut i* arbetslivet (tillgång till barnomsorg, studiestöd etc) blir många gånger tandlösa när det gäller att kvalificera sig *inom* arbetslivet genom att kraven på att göra sig flexibel utifrån arbetsgivarens behov av arbetskraft ökat. För de anställda inom organisationen har känslan av otillräcklighet, gentemot arbetslaget/arbetsgivaren å ena sidan och familjen å andra sidan förstärkts. De snävare marginalerna innebär att människor med omsorgsansvar har svårt att anpassa familjelivet efter de tider arbetet tar i anspråk.

Att acceptera en arbetsmiljö genomsyrad av manlighet

Ett tredje avseende man bör vara ”rätt” rustad i, och som sannolikt blir särskilt utmärkande i våra fallstudier av traditionellt *manliga* arbetsplatser är att de anställda i dessa organisationer måste uppskatta eller åtminstone acceptera en arbetskultur som är genomsyrad av industrisamhällets stereotypa uppfattning av kön, och då i detta fall manlighet (är ett motsvarande mönster lika påtagligt i traditionellt kvinnliga yrken?). Den feministiska organisationsforskningens syn på dagens arbetsorganisationer som en konstruktion av manlighet får stöd i vår analys (jfr Wahl 2001). Inom båda sektorerna är ”broderskapet” centralt, att kunna lita på att gubbarna på linan håller takten respektive att hantera riskfyllda situationer tillsammans. Inom de arbetsorganisationer som ingår i studien finns en manlig hegemoni. Det är i stora delar förmågan att delta i det sociala samspelet som avgör ens framtid i verksamheten. Detta samspel kan alltjämt föras tillbaka på de

utmärkande manliga drag som yrket en gång förutsatt. Kvinnors ”uppgift” inom fordonsindustrin och inom polisen skiljer sig åt i viss mån. Inom fordonsindustrin läggs tonvikt vid kvinnors komplementära funktion, de anses vara bra för organisationen eftersom det blir bättre ordning och de bryter av den manliga jargongen. Inom polisen handlar det snarare om att passa in, att likna männen. Här ser vi en konkret fortsatt forskningsuppgift i att jämföra de organisationsspecifika villkoren inom numeriskt jämställda (de fåtal som finns!) och kvinnodominerade organisationer.

Nya och nygamla styrformer för lärande och socialt ansvar

Avslutningsvis finns även ljusglimtar i organiseringen av livslångt lärande och socialt ansvar. Här ser vi dels *nygamla* initiativ som verkar bygga vidare på klassisk arbetsmarknadspolitisk samverkanslogik, i form av olika omställningsavtal vid eventuell friställning som idag införts mellan arbetsgivarrepresentanter och fackliga organisationer i olika branscher, och som också administreras av parterna tillsammans.

Vi anar också konturerna av *nya* stat/marknadslösningar i den svenska arbetsmarknadskontexten. Ett av de mer avgörande hindren för att skapa likvärda förutsättningar mellan könen för avancemang i arbetslivet har länge bedömts vara arbetsgivarnas (framförallt de privata) motvillighet mot mäns aktiva föräldraansvar (föräldraledighet). Som vi i studien exemplifierar med Scania och Volvo har många svenska storföretag på senare år valt att införa en förmånligare ekonomisk kompensation (över försäkringskassans maxnivå) för föräldrar som väljer att ta ut föräldraledighet i form lönetillägg, (ofta 80 procent av den ordinarie lönen). Här finns idag en acceptans för aktivt faderskap som inte fanns på området för tjugo år sedan (se även Elisabets Näsmans nordiska jämförelse där hon pekar på att det finns en större acceptans i Sverige för aktivt föräldraansvar hos fäder, Näsman 1997:98). Denna form av socialt ansvarstagande hos företagen måste ses i ljuset av den svenska offentliga utbudsarsenalen när det gäller att bereda möjligheter för föräldrar att dela ansvar för barn – initiativet hos de svenska storföretagen hade knappast varit troligt utanför Skandinavien där debattklimatet, och de samhälleliga jämställdhetsnormerna är av annan karaktär.

En fråga som vi här inte kan ge svar på men som vi vill ägna mer kraft åt i fortsättningen är hur dessa båda initiativ skall förstås i ljuset av traditionella samförståndslösningar. Är dessa en fortsättning av den svenska traditionella samverkanslogiken mellan stat och marknad, eller som kvalitativt annorlunda lösningar för att fördela ansvar mellan samhällsaktörer? Denna typ av sociala ansvarstagande bör kanske snarare ses som ett led i den internationella konkurrenslogik där företag konkurrerar med

”goda värden”, som ett sätt att marknadsföra sig för omvärlden, men även för att attrahera kompetent personal eller att förmå denna att stanna kvar. Det är möjligt att man här kan skönja en alternativ dynamik mellan statens och marknadens ansvar för de anställdas sociala trygghet.

Bilaga 1. Arbetsplatsorganisationer i studien

Scania AB

Scania tillverkar tunga lastbilar, bussar samt marina och industriella motorer. Företaget etablerades 1891 i Södertälje och största ägare är Volkswagen, Volvo (numera Ainax) och Investor. Huvudkontoret, tillhörande staber och produktionen av komponenter, motorer, lastbilar och busschassier finns i Södertälje medan produktionen av komponenter sker i Falun, Luleå, Oskarshamn och Sibbhult. Förutom i Sverige finns två fabriker i Sydamerika, en i Mexiko samt fyra i Europa. Totalt arbetar ca 28 000 människor inom Scania varav 12 000 i Sverige och 4500 i Södertälje (Scanias Årsredovisning 2003). Intervjuerna genomfördes i maj 2004. I Södertälje där intervjuerna genomfördes är det till största delen män som är anställda. 3859 (85 procent) är män och 681 (15 procent) kvinnor. De flesta kvinnor återfinns inom tjänstemannasektorn. Uppgifter kring etnicitet saknas. På Scania intervjuades 10 personer. Tre montörer, tre tjänstemän, två chefer och två representanter för Metall respektive SIF.

Volvo Lastvagnar AB

Volvo Lastvagnar tillverkar tunga lastbilar. Sedan år 2000 då företaget köpte den amerikanska lastbilstillverkaren Mack och franska Renault är Renault största ägaren eftersom volvoaktier användes som betalning i affären. Företaget ingår i Volvogruppen, Volvo AB med säte i Göteborg som efter försäljningen av personbilstillverkningen till Ford Motor Company 1999 består av bolag som Volvo Penta, Volvo Bussar, Volvo Aero och Volvo anläggningsmaskiner. Monteringen av lastbilar sker på Tuvefabriken i Göteborg medan komponenter tillverkas i Umeå, Skövde och Köping. Omkring 6080 personer är anställda på Volvo Lastvagnar i Sverige och ca 19 270 globalt.

Intervjuerna ägde rum i december 2003 och januari 2004 på Tuvefabriken där ca 2 500 personer, ca 90 procent är män. För kollektivanslutna är medelåldern 36 år, och bland tjänstemän 41 år. På Lundby några kilometer därifrån finns även konstruktionsavdelningar och andra tjänstemannaavdelningar. Totalt är ca 3 600 personer anställda i Göteborg. På Volvo LV genomfördes 22 intervjuer. Av de intervjuade var tio arbetare, sex tjänstemän, fyra ledningsrepresentanter samt två fackliga företrädare.

Plastal AB

Plastal levererar stötfångare och plastdetaljer till bilindustrin och har flera av världens mest namnkunniga biltillverkare som kunder. I Sverige är Volvo Cars den största kunden följt av SAAB Automobile. Företaget har en brokig historia bakom sig med flera ägar- och namnbyten under 1990-talet. Sedan 2001 går företaget under namnet Plastal AB och ägs av Gilde, ett internationellt investmentbolag samt företagsledningen. Huvudkontoret är förlagt till Kungälv i Sverige. Därifrån styrs företagets tolv fabriker i Europa. Totalt sysselsätter Plastal ca 2 100 personer, ca 790 av dem återfinns i Sverige i Göteborg, Simrishamn och Uddevalla.

Fabriken i Arendal, Göteborg där intervjuerna genomförts har sedan 1995 utvecklats från ett lager med få anställda till en fabrik med ca 270 anställda varav 80 procent män. Medelåldern bland produktionspersonalen ligger runt 24-25 år. De 20 intervjuerna genomfördes i december 2003 och januari 2004. Här intervjuades nio arbetare, sex tjänstemän, tre ledningsrepresentanter, samt två fackliga företrädare.

Polisen i Göteborg

I studien har poliser verksamma inom Göteborgs åtta närpolisområden intervjuats. Störst är området Kortedala/Bergsjön med sammanlagt 137 anställda som bedriver både ren närpolisverksamhet och ingripandeverksamhet (IGV), dvs. patrullering med radiobil. Minst är respektive 46 personer anställda för att bedriva närpolisverksamhet. Uppgifter kring om kön, ålder och etnicitet inom Göteborgspolisen har ej varit tillgängligt då polisens register är svårt att bryta ner till mindre enheter än polisområde och län. 22 Intervjuer genomfördes i januari och februari 2004. Tolv uniformerade poliser intervjuades (varav fyra också är fackliga representanter). Därutöver intervjuades tre utredare (eller tillhörande annan icke-uniformerad tjänst) samt sju ledningsrepresentanter.

Bilaga 2. Om intervjuerna

För att få en så god inblick som möjligt i organisationernas verksamhet har intervjupersoner valts strategiskt. På företagen inom fordonsindustrin intervjuades dels personalansvariga (HR-ansvariga) och personer med ansvar för företagets kompetensfrågor, dels fackliga företrädare både för tjänstemanna- och arbetarkollektivet, dels anställda arbetare och tjänstemän. Företagen har själva skött urvalet av anställda efter instruktioner om att unga och äldre, kvinnor och män från olika delar av företaget med olika uppgifter skulle ingå. Farhågor om att företaget skulle välja enbart positiva och framgångsrika medarbetare bekräftades i viss mån på Scania.

Inom polisen kontaktades chefen för utbildningsfrågor och personaldirektören för Västra Götalands polismyndighet med en förfrågan om att ställa upp i projektet. Här fick vi tillgång till ett register av poliser att själva kontakta. Alla var villiga att ställa upp även om några var tveksamma till en början. Fackrepresentanter valdes ut i samspråk med ordföranden för polisfacket i polisområde 1 i Västra Götaland som innefattar samtliga Göteborgs närpolisområden. Minst en polis för varje närpolisområde i Göteborg intervjuades. I några områden intervjuades enbart patrullerande poliser, i andra intervjuades även närpolischefen, andra typer av chefer och utredare. Även här eftersträvades variation i ålder, kön och arbetsuppgifter.

De semistrukturerade varade mellan 40 minuter och 90 minuter, spelades in på band och transkriberades därefter. Intervjuerna ägde rum på arbetstid och i några fall intervjuades poliser på deras fridag. Alla intervjuer utfördes på arbetsplatsen, i arbetsrum, i sammanträdesrum, fikarum eller matsalar. Även deltagande observationer var möjliga i samband med intervjuerna (dock mer begränsat inom polisverksamheten och på Scania).

Bilaga 3. Frågeformulär Ledning och fackliga representanter

Företaget, dess organisation och aktiviteter

- Typ av produkter, typ av arbetsorganisation, gällande regelverk (lagar, förordningar, avtal, företagsinterna regler, policies), arbetskraftens kvalifikationer – krävs gymnasiekompetens, lönesättning (och principer för, avtalsgång)
- Relationer med underleverantörer, kunder och konkurrenter (inköp, försäljning, samarbete mellan företag, modeller för produktsammansättning)
- Företagshistoria: nyligen genomgångna förändringar (sammanslagningar, outsourcing, underleverantörer, avslut av produkttillverkning och/eller aktiviteter), orsaker till förändring, relationen mellan dessa förändringar på företagsnivå och sektorns generella utveckling
- Förändringar i intern organisation (organisationsförändringar, t ex införande av nya affärsenheter när det gäller stora företag, centralisering av vissa uppgifter etc.)

Arbetsorganisation, initiativ och ansvar

- Hur skulle Du vilja beskriva utvecklingen inom företaget med betoning på: Arbetsorganisation (arbetar man i lag, hur fungerar det?), Organisation av produktionen
- Beskriv utvecklingen inom: typ av arbetsuppgifter, anställdas självständighet, deltagande i beslut, former för ansvarstagande etc. inom dessa två huvudområden.
- Syn på hierarkier och uppdelning mellan personalgrupper och deras ansvar inom företaget. Förändringar för anställda och ledning. Hur har det fungerat? Konsekvenser för förhållandet mellan ledning och anställda?
- Vid omfördelning av ansvar för vissa områden (ange vilka!), hur effektiv har omfördelningen varit? Vilka konsekvenser har den haft för anställda? För företagsledning?

- Utifrån de förändringar som ägt rum, hur skulle Du beskriva att den anställdes villkor har förändrats? Har kravet på ökad flexibilitet för anställningsförhållanden eller arbetstidsförläggning ökat? Vanligare med visstidsanställning eller minskad anställningstrygghet? Har man börjat använda sig av inhyrd personal eller krävt stora övertidsuttag vid stigande efterfrågan? Produktionsanpassat arbetstiden i högre grad till att följa cykler i produktionsmönstret över dygnet, veckan eller året? Vilka konsekvenser har det fått för den anställde?

Rekrytering, utvärderingar av arbete, individer, karriär

Med avseende på dessa frågor (ovan):

- Vilka former av anställning tillämpas?
- Hur går rekryteringsprocessen till? Ny montör, tjänsteman, chef? Bakomliggande idéer (vad går man på när man rekryterar? Erfarenhet, utbildning? Hur tar man reda på om en person är rätt för jobbet? Bedömningsprinciper, styrmedel?
- Vilka har utformat dessa kriterier och instrument för rekrytering? Hur har processen gått till? Vilken roll har arbetsförmedlingen, lokala tillväxtprogram, samarbete med högskola/universitet, fackförbund, och företag spelat i denna process?
- Hur går man till väga när de anställdas kunskaper, kompetenser och förmågor skall bedömas? Vilka kriterier och procedurer använder Ni? (kunskapsmatriser, utvecklingssamtal) Vilka har utvecklat dem? Har arbetsmarknadens parter och/eller anställda varit involverade i definitionen av dessa kriterier/procedurer? Hur ser den anställda på dem?
- Hur fungerar dessa utvärderings- och bedömningsprinciper? När används de - framförallt vad gäller lönesättning och befordran? Vid befordran – hur fungerar de, vem har utformat dem, bakomliggande idéer, varför? Vilka effekter har det för de anställda?
- Hur premieras utveckling av kompetens?
- Vilka möjligheter har anställda hos Er att utveckla sin karriär, yrkesbana? Inte enbart genom högre lön eller position utan mer betoning på vidareutbildning, kompetenshöjning? Utbildningar för att bli chef, gå över till tjänstemannasidan, få andra uppgifter?

- Speciella program, kurser. Vem/vilka riktar sig dessa till – huvudgrupp inom företaget eller erbjuds alla oavsett anställning/position lika stor del?, när och varför får man delta i dessa? Tvång, frivillighet? Vilken sorts kunskap handlar det om? Endast relevant inom företaget eller mer allmängiltig? Hur värderas dessa program, kurser? Är de anpassade efter deltagarnas individuella förmågor eller mer generella? Finns det resurser för att få fram spin-off företag/projekt, omplacering av anställda vid outsourcing, satsningar på anställda som friställs?
- Har offentliga aktörer, lokala myndigheter, fack uttryckt stöd, haft åsikter om Era satsningar på kompetensutveckling? Hur ser Ni på deras roll i detta sammanhang (staten framförallt)? Har de ett ansvar för detta? Samarbete med andra företag inom samma bransch, inom regionen?

Arbets- och privatliv - relationen dem emellan?

- Hur går Ni tillväga inom företaget när Ni skall bestämma hur arbetstider skall se ut. Hur ser processen ut? Enbart ledningen eller har de anställda något inflytande över detta? På vilket sätt? Varför? Hur lägger Ni sammanträden, kurser? Kan arbetet krocka med ex dagishämtning? Hur ser Ni på att ha många anställda med föräldraansvar? Kan det upplevas som ett hinder, belastning?
- Satsar företaget resurser på att underlätta för de anställda att kombinera sitt privata liv med arbetslivet? Hur? Ex. dagis, olika aktiviteter på fritiden, olika typer av friskvård, hemdator för att hålla kontakt med arbetet när man måste vara hemma?
- Föräldraledighet/Föräldraförsäkring – företagets policy? Ex. uppmuntrar, använder sig av förebilder, ger ekonomiskt stöd (ex ersättning av lön 10 procent), information. Uttalad policy för att både män och kvinnor skall vara hemma med sina barn? Hur motiverar företaget sin strategi? Hur vägs föräldraledighet in i löneförhandlingar? Står man still under tiden man är hemma?

Avslutningsvis

- Vad anser Du om uttrycket ”anställbarhet”, att en person ska vara ”anställbar”? Vad signalerar ett sådant ord? Vad säger ett sådant uttryck om de förväntningar och krav som samhället ställer på människor? Vad säger det om de krav och förväntningar som arbetsgivare har? Vad tycker Du om det?

- Vad anser Du om uttrycken ”kompetens” och ”kompetensutveckling”? Vad signalerar ett sådana ord? Vad säger ett sådana uttryck om de förväntningar och krav som samhället ställer på människor? Vad säger det om de krav och förväntningar som arbetsgivare har? Vad tycker Du om det?
- Vilket ansvar har företag för att utveckla de anställdas kompetenser?
- Hur ser Du på arbete – byter en insats mot en ekonomisk ersättning och därigenom uppnå välfärd eller vill Du se arbete som ett sätt att förverkliga sig själv och utveckla nyttiga förmågor och ett livslångt lärande? Vilken roll har företaget gentemot de anställdas försök/strävan att förverkliga sina professionella karriärer?

Bilaga 4. Frågeformulär anställda

6.1 Karriär, val av yrkesbana

- Hur skulle Du beskriva din yrkesbana efter att Du slutat dina studier?
- Mellan organisationer/företag: Anledning till förändringar (byte av företag/arbetsgivare, arbetsuppgifter)? Vilken utbildning och/eller träning har Du fått för arbetet? Vilken nytta har Du haft av dina tidigare kunskaper och erfarenheter?
- Inom respektive företag: Vilka uppgifter har Du haft, hur länge, har Du bytt, varför, hur gick det till och på vems initiativ?
- Hur stor grad av Din personliga vilja och egna val skulle Du säga har påverkat din yrkesbana och de arbeten och uppgifter du haft?
- Hur uppfattar Du att yrkesbana och Ditt nuvarande arbete? Känner Du dig trygg? Har Du gjort rätt val?
- Hur uppfattar Du balansen mellan privat och arbetsliv? Har den förändrats under din tid som yrkesverksam? Hur? Varför?

Syn på arbetet

- Arbete: Beskriv Ditt arbete och vad det går ut på. Hur ser Du på det? Vad får Du ut av arbetet bortsett från lönen? Vad anser Du om kvaliteten i det arbete Du utför? Hur uppfattar Du de utvärderingar av Ditt arbete som företaget gör? Fungerar de bra? Tycker Du lönen är rättvis? Motsvarar den det arbete som Du utför?
- Arbetsorganisation: Tycker Du att det finns möjligheter för Dig själv och dina arbetskamrater att påverka arbetet, dess innebörd, dess utveckling, hur det skall läggas upp, dess villkor? Hur kan du påverka? Verksamhetsutveckling, teamleader eller andra uppgifter, uppdrag?
- Relationer med kollegor: Hur löser man de problem som kan uppstå på arbetet mellan medarbetare? Finns det någon person Du kan vända Dig till? Regler? Finns det informella regler som man hellre följer? Utarbetad strategi som företaget använder?

- Koordination och samarbete: Bygger Ditt arbete på samarbete med andra? Vilka? Vem bestämmer hur samarbetet skall se ut? Hur vill Du beskriva Din relation till dina arbetskamrater, överordnade, underleverantörer, och kunder?
- Hur vill Du beskriva gemenskapen på arbetet? Hur definieras den? Ex mellan vissa grupper, inom en arbetsgrupp? Finns det en skillnad om man är chef/förman, hamnar utanför, ses inte som en i gänget? Hur visar sig det? Vem/vilka är inte del av gemenskapen?
- Arbetstid: Hur bestäms arbetstider? Vem bestämmer över arbetstider? Kan Du påverka Din arbetstid själv, eller tillsammans med dina arbetskamrater? Hur fungerar relationen mellan privat- och arbetslivet i allmänhet? När det blir övertid, semesterar, deltid? Måste man ställa upp på övertidsarbete, vara tillgänglig även under semestern?
- Privatliv och arbetsliv: Hur tycker Du att Du får livet att gå ihop? Har Du råd att vara sjukskriven? Känns det ok att vara hemma för vård av sjukt barn? Kan man känna sig som en svikare om man är borta? Känner Du dåligt samvete för familjen eller jobbet? Mot vem riktar sig det, kollegor eller ledning? Känns kraven på en som individ tuffare idag? Har de sociala trygghetsfunktionerna från företaget minskat?

Kunskap, utbildning, färdigheter och förmågor

- Kunskaper och nuvarande arbete: Hur lär man sig att utföra det arbete Du utför nu? Hur lång tid tar det? Känner Du att Du fortfarande lär Dig saker i arbetet, i så fall när och hur?
- Vad skulle Du säga är nödvändiga kunskaper och förmågor för att klara av det arbete Du utför? Något som är viktigare än andra?
- Vad anser Du om de instrument som företaget använder sig av för att uppmärksamma och belöna av de kunskaper, färdigheter, och förmågor som behövs? Hur tycker Du att det fungerar? Vad uppfattar Du väger tyngst?
- Initial utbildning och vidareutbildning? Förekommer det kompetensutveckling och utbildning?

- Vilka typer av formell utbildning/träning finns att tillgå genom företaget? (kurser eller annat som erkänns genom diplom, intyg, certifikat, ackreditering eller likn.)
- Vilka typer av informell utbildning/träning finns att tillgå genom företaget? (dvs. utan officiellt erkännande, kan vara företagsspecifik)
- När sker detta? Varför och vad är tanken bakom? På vems initiativ? Vad har det fått för konsekvenser för Ditt arbete?
- Vad tycker Du om möjligheterna att höja kompetensen inom företaget? Borde det satsas mer på utbildning? Hur ser Du på möjligheterna att få löneförhöjning/bli befordrad? Hur skall man göra för att öka möjligheterna? Är det ett rättvist system, finns det andra alternativ som Du tycker vore bättre?

Framtidsutsikter

- Hur ser Du på framtiden för företaget?
- Hur ser Du på Din egen karriär, tänker Du dig en karriär inom företaget? Varför? Planerar Du att söka Dig vidare?
- Hur viktigt är det för Dig att göra karriär? Hur prioriterar Du ditt yrkesliv i förhållande till ditt privatliv/familjeliv?

Referenser

Abrahamsson, L., 2000, *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Boréa Bokförlag

Ahlstrand, R. 2000, *Förändring av deltagandet i produktionen. Exempel från en slutmonteringsfabrik i Volvo*. Lund: Sociologiska institutionen.

Aktuellt 041218

Alvesson, M 1997 *Ledning för alla?: Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS.

Arbetsmarknadspolitik i förändring 1998, Stockholm: AMV.

Aronsson G., Gustafsson K. & Dallner M., 2000, *Anställningsformer, arbetsmiljö och hälsa i ett centrum-periferiperspektiv*. Solna: Arbetslivsinstitutet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Augustsson, F. & Å. Sandberg. 2004, "Time for competence? Competence development among Interactive media workers." I Garsten, C. & K. Jacobsson red. *Learning to be Employable. New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalising World*. Basingstoke: Palgrave.

Barklöf, K., 2000, *Smärtgränsen? En antologi och hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: RALF.

Beck, U., 1992, *Risk society. Towards a new modernity*. London: SAGE

Bengtsson, L. & Bergman, P., 1991, "Kvalificerat lagarbete som möjlighet och problem" i *90-talets industriarbete i Sverige*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Bennet, C. & Krantz M-A., 2004, "Färre får utvecklas i jobbet" *DN debatt* 040209

Berggren, C., 1991, "Arbetsreformer i bilindustrin – den mödosamma vägen från Kalmar till Uddevalla" i *90-talets industriarbete i Sverige*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

- Berggren, C. & Björkman, T., 1991, "Vad kan vi lära av Sverige?" i *90-talets industriarbete i Sverige*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Berggren, C & Brulin, G. 2002, *Klistriga kluster eller globala glidare? Den lokala dynamikens paradoxala betydelse i den globaliserade ekonomin*. Stockholm: NUTEK.
- Bergström, K., 2002, *Småföretagare skapar tillväxt. En tillväxtstudie över Västra Götalands 49 kommuner 1991-1998*. Företagarnas Riksorganisation.
- Bernhardsson, G. & Danielsson, A., 1998, "Göte Bernhardsson – AMS-chef under 90-tals krisen" i *Visioner & vardagar. 50 års aktiv arbetsmarknadspolitik*. Stockholm: AMV.
- Blomqvist, P. & Murhem, S., 2003, *Facket och globaliseringen inom metallindustrin: en studie av de svenska fackförbundens strategier*. Uppsala: Forskningsprogrammet Svensk modell i förändring, 2003.
- Blomqvist, M., 1994, *Könshierarkier i gungning: kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala. Almqvist & Wiksell International.
- Bosco, A., 1997, "Putting Europe into the systems: a review of social protection issues" i E. Gabaglio & R. Hoffman (red) *European Trade Union Yearbook 1997*. Bryssel: ETUI.
- Bourdieu, P., 1999, *Den manliga dominansen*. Göteborg: Daidalos.
- Braverman, H., 1974, *Labour and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brown P., m fl 2001, *High Skills: Globalization, Competitiveness and Skill Formation*. Oxford: Oxford UP.
- Brulin, G., 2002, "Globaliserings paradox och fackliga uppgifter" i *Världens utmaning. Fackets lokala och globala ansvar*. Stockholm: Agora.
- Brulin, G. & Nilsson, T. 1995 *Arbetsutveckling och förbättrad produktivitet. En utvärdering av arbetslivsfonden*. Stockholm: arbetslivsinstitutet.

- Brunsson, N., 1989, *The Organization of Hypocrisy : Talk, Decisions, and Actions in Organizations* Chichester : Wiley & Sons.
- Bäckman, O. & Edling, C., 2000, ”Arbetsmiljö och arbetsrelaterade besvär under 1990-talet” i Marklund, S. (red) *Arbetsliv och Hälsa 2000*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bäckström, H., 1999, *Den krattade manegen: svensk arbetsorganisatorisk utveckling under tre decennier*, Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Carlström, A. K., 1999, *På spaning i Stockholm. En etnologisk studie av polisarbete*. Stockholm: Etnologiska institutionen, Institutet för folklivsforskning.
- Connell, R.W., 1995, *Maskuliniteter*. Göteborg: Daidalos.
- Ds 2002:47 *Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden – Strategiska utvecklingstendenser*
- Ekman, G., 1999, *Från text till batong – om poliser, busar och svennar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan.
- Forsberg, P., 2000, ”Nya former för institutionaliserat samarbete mellan stat, arbete och kapital” i A. Neergaard & Y. Stubbergaard (red) *Politiskt inflytande*. Lund: Studentlitteratur.
- Friedman, A., 1977, *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: MacMillan.
- Fukuyama, F., 1995, *Trust: The Social Virtues and The Creation Of Prosperity*. London: Hamish Hamilton LTD.
- Furåker, B. & Blomsterberg, M. (2002) ”Arbetsmarknadspolitik” i *Arbetslivet*. Red L Hansen & P. Orban. Lund: Studentlitteratur.
- Fägerberg, E., 1996, *Miljoner och My – Kunskapssyn och tänkande på en verkstadsindustri*. Stockholm: Nordiska Muséets Förlag.

- Garsten, C. & Jacobsson, K., (red) 2004, *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Goodin, R., 1999, *The real worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Cambridge UP.
- Granér, R., 2004, *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Socialhögskolan.
- Gunnarsson, E., 1995, *Att våga väga jämt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*. Luleå: Tekniska Högskolan.
- Göteborgs-Posten 2004, *Underleverantörer kämpar för att överleva*. 040628. Källa: TT.
- Hague, J. m fl 2003 *The Convergence of QWL and Competiveness in Europe*. Report for the EU Commission.
- Hall, P. 2003, "Adapting Methodology to Ontology in Comparative Politics" i *The Political Economist* vol XI, Issue 1.
- Huzzard, T., 2000. *Labouring to Learn: Union Renewal in Swedish Manufacturing*. Umeå: Boréa.
- Huzzard, T., 2003. *The Convergence of the Quality of Working Life and Competiveness. A Current Swedish Literature Review*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet 2003:9.
- Ivarsson Westerberg, A., 2004, *Papperspolisen: den ökande administrationen i moderna organisationer*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Jämo, 2000 *Löneutfyllnad för föräldradidighet*.
- Kjellberg, A., 1992., "Sweden: Can the Model Survive?" i Ferner, A., Hyman, R. (red). *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford:Blackwells Business Books.
- le Grand, C., & Szulkin R. & Thålin, M., 2001, "Har jobben blivit bättre? En analys av arbetsinnehållet under tre decennier" i *Välfärd och arbete i arbetslöshetens årtionde*. Stockholm: Fritzes.

- Lindén C. & Kvarnström C., 1999 *Baskompetens – grunden för kompetenshöjning*. Stockholm: Nutek
- Lindvert, J., 2005, *Svensk arbetsmarknadspolitik under 1990-talet* (prel titel. kommande).
- Lundberg, M., 2001, *Vilja med förhinder – polisens samtal om kvinnomisshandel*. Eslöv: B. Östlings bokförlag, Symposium.
- Lundin, S., 1992, *Liten skara äro vi. En studie av typografer vid 1900-talets första decennier*. Stockholm: Carlsson.
- LO. 2001, *Kompetensutveckling 2001*. LO-facken i Göteborg
- LO. 2002, *Utbildning – för tillväxten, jobben och rättvisan*. Stockholm: LO.
- Lundgren, K., 1996, *Livslångt lärande. Praktisk teori om lärandets ekonomi*. Stockholm: Nerenius och Santerius Förlag.
- Lärande i arbetslivet. Tio års forskning och utveckling i backspeglin*. 2002, M. Utbult red. Stockholm: Ord & Bildmakarna AB.
- Marklund, S. & Svallfors, S., 1987, *Dual welfare: segmentation and work enforcement in the Swedish welfare system*. Umeå.
- Markusen, A., 1996, "Sticky places in slippery space: a typology of industrial district" i *Economic Geography*. Vol 72, pp 293-313.
- Moss Kanter, R., 1995, *World class: thriving locally in the global economy*. New York: Simon & Schuster.
- Nussbaum, M. 1990, "Aristotelian Social Democracy." i R B Douglass m fl *Liberalism and the Good*. New York: Routledge.
- Nussbaum, M. & Sen, A., (red) 1993, *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.
- Nussbaum, M., 2002, *Kvinnors liv och social rättvisa: Ett försvar För universella värden*. Göteborg: Daidalos.

NUTEK 1999, *Flexibilitet spelar roll: Flexibla företag i Norden.*

Näsman, E., 1997, "Föräldraskapets synlighet i arbetsplatskulturer" i *Dilemmaet arbetsliv – familjeliv i Norden*. Red. Jens Bonke. Nordiska ministerrådet Tema-Nord 1997:534.

OECD 2000, *International Trade and Core Labour Standards*. Paris: OECD.

Ohlsson, R. & Olofsson, J. 1998, *Arbetslöshetens dilemma – motsättningar och samförstånd i svensk arbetslöshetsdebatt under två hundra år*. Stockholm. SNS.

Olsson, B., 2003, *Arbetet på Torslandaverken – en berättelse om ett göteborgskt kulturarv*. Göteborg: Göteborgska tidsspeglar.

Oudhius, M., 2004 "Work as an Arena for Disciplining Mind, Body and Emotions: The Volvo Bus Plant Case" i Garsten, C. & Jacobsson, K., (red) 2004, *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.

Prop. 1997/98:62 *Regional tillväxt – för arbete och välfärd*.

Prop. 1999/2000:98 *Förnyad arbetsmarknadspolitik för delaktighet och tillväxt*

Prop. 2002/03:44 *Arbetsmarknadspolitik för förstärks*.

Pettersson, M., Hallgren, E-M. & Ankarberg, B., 2001, *Polisen – A Presentation of the Swedish Police Service*. National Police Board.

Polisycket – något för dig? Informationsfolder från polisen, 2003.

Rawls, J., 1971, *A Theory of Justice*. Oxford. Oxford University Press.

Roman, C., 1994, *Lika på olika villkor: könssegregering i kunskapsföretag*. Stockholm: Symposium graduale.

Rothstein, B., 1994., *Vad bör staten göra?* Stockholm: SNS

Rothstein, B. & Bergström, J. 1999, *Korporatismens fall och den svenska modellens kris*. Stockholm: SNS.

Sabel C. & Zeitlin, J., red. 1997, *Worlds of possibilities, mass production and flexibility in western industrialization*. Cambridge: Cambridge UP.

Sandberg, Å., 1994, "Volvoism" *At the end of the road.? Is the closure of Volvo's Uddevalla plant the end of a human-centered and productive alternative to "Toyotism"?* Stockholm: Arbetslivscentrum.

Scania Årsredovisning, 2003

Scanias Kurskatalog, Våren 2004

Scanias produktionssystem 2000

Sen, A., 1982, *Choice, Welfare and Measurement*. Cambridge: MIT Press.

Sen, A., 1988, "Freedom of Choice" i *European Economic Review*, vol 32.

Sen, A., 1993, "Capability and Well-being". I Nussbaum, M. & Sen, A., (red) 1993, *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.

Sen, A., 1997, "Inequality, Unemployment and Contemporary Europe" i *International Labour Review*, vol 136.

Serrano, P., 2000, *Tackling Youth Unemployment in Europe*. Brussels ETUI.

Social rapport 2001, 2001, Stockholm: Socialstyrelsen.

Stensöta, H., 2004, *Den empatiska staten. Jämställdhetens inverkan på daghem och polis 1950-2000*. Göteborg: Statsvetenskapliga institutionen.

Storper, M. (1997) *The regional world: territorial development in a global economy*. London: Guilford.

- Stråth, B. 1996. *The Organisations of Labour Markets. Modernity, culture and governance in Germany, Sweden, Britain and Japan*. New York: Routledge.
- Stålgren, L., (2002) "Globaliseringens villkor och möjligheter" i *Världens utmaning. Fackets lokala och globala ansvar*. Stockholm: Agora.
- Svensson, L. 2004. "Lifelong Learning: A Clash Between a Production and a Learning Logic" i Garsten, C. & Jacobsson, K., (red) 2004, *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Uhlen, T., 2003-11-06, *Bättre stöd dämpade arbetsmiljöproblemen i Arbetsliv – om miljö, hälsa och kompetens*. Se <http://www.prevent.se>
- van der Berg, A., m fl 1997, *Labour Market Regimes and Patterns of Flexibility*. Lund: Arkiv Förlag.
- Wadensjö, E., 1998, *Arbetsmarknaden och välfärdspolitiken*. Stockholm: Institutet för social forskning.
- Wahl, A., 2001, *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wikman, A., m fl 2000, "Arbetsförhållandena i Sverige och Europa" i *Arbetsliv och hälsa* i S. Marklund. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wikman, A., (2001) *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. En statistisk analys av arbetsställets utveckling under 90-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wikman A., m fl 1998 *Nya relationer i arbetslivet: en rapport om tendenser mot flexibla marknadsrelationer i stället för permanenta anställningsrelationer*. Örebro: Stockholm : Statistiska centralbyrån (SCB) : Arbetslivsinstitutet.
- Wingborg, M., 2002. "Facket – världens största globala rörelse" i *Världens utmaning. Fackets lokala och globala ansvar*. Stockholm: Agora.
- Wolming, S. & Åkerman, T., 1994, *Kriterier för yrkesframgång vid polisen. En intervjustudie av de krav som ställs vid rekrytering av poliser i Norrland*. PM nr. 90, 1994. Umeå universitet: Pedagogiska institutionen.

Volvo LV, *Hörnstenar i förbättringsarbetet* 2004-01-19

Womack, J.P., m fl. 1990. *The Machine that changed the World*. New York: Rawson Associates and Macmillan.

Åberg, R., 2003 "Unemployment Persistency, Over-education and the Employment Chances of the Less Educated" i *European Sociological Review* vol 19, nr 2 199-216.

Åse, C., (2000) *Makten att se: om kropp och kvinnlighet i lagens namn*. Malmö: Liber.

Länkar

<http://www.bilbranschen.com>

<http://www.businessregion.se>

<http://www.fordonskomponentgruppen.se>

<http://www.lear.com>

<http://www.metall.se>

<http://www.plastal.com>

<http://www.polisen.se>

<http://www.saab.com>

<http://www.scania.com>

<http://www.vgregion.se>

<http://www.volvocars.com>

<http://www.volvotrucks.co>

Personliga intervjuer

Nilsson, Anders LO Göteborg 040405

Andersson, Renée LO centralt 030305

Johansson, Lennart Arbetsförmedlingen Göteborg 040416

Schreil, Jan Företagarnas Riksförbund 040407

Hellsing, Anders Göteborgsregionen 040416